

Relatório anual
um produto editorial

Jaqueline Castro Scherer

Rio de Janeiro
2006



Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Escola de Comunicação

Relatório anual um produto editorial

Jaqueline Castro Scherer

Monografia apresentada como parte
dos requisitos necessários para a
obtenção do grau de bacharelado
em Comunicação Social com
habilitação em Produção Editorial.

Orientador: Paulo César Castro de Sousa

Rio de Janeiro
2006

Relatório anual: um produto editorial

Jaqueline Castro Scherer

Monografia submetida ao corpo docente da Escola de Comunicação (ECO) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social, habilitação em Produção Editorial.

Aprovada por:

Professor: _____

Paulo César Castro de Sousa (Orientador)

Professora: _____

Maura Ribeiro Sardinha

Professora: _____

Ana Paula Tavares

Rio de Janeiro, de dezembro de 2006.

Nota:

Scherer, Jaqueline Scherer

Relatório anual: a produção editorial na comunicação corporativa/
Jaqueline Castro Scherer. Rio de Janeiro, 2006.

69 f. il.

Monografia (bacharelado em Comunicação Social, habilitação Produção Editorial) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2006.

Orientação: Prof. Paulo César Castro de Sousa

1. Editoração. 2. Comunicação Empresarial 3. Com. Soc. – Monografia.
I. Sousa, Paulo César Castro de (orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. III. Título

SCHERER, Jaqueline Castro. **Relatório anual: um produto editorial**. Orientador: Paulo César Castro de Sousa. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2006. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social, habilitação Produção Editorial).

RESUMO

Dada a crescente importância do relatório anual na estratégia de comunicação institucional das empresas, o trabalho avalia como, no Brasil, a produção destas publicações tem sido realizada sob um esmero cada vez maior, aliando a qualidade dos textos e fotografias à apresentação visual. Também discute como, conseqüentemente, abre-se um importante campo de atuação profissional para os produtores editoriais. Com relação ao relatório anual, são estudados seu público alvo e a evolução de seu conteúdo no Brasil. As melhores práticas são identificadas através da análise dos relatórios publicados em 2006 por algumas das dez maiores empresas do Brasil, segundo o *Guia exame melhores e maiores*, entre elas Companhia Vale do Rio Doce, Ipiranga e Petrobras. Os parâmetros utilizados para essa análise se basearam em livros americanos, cuja tradição neste tipo de publicação é maior que a do Brasil, e nos critérios de uma das principais premiações da categoria, a da Associação Brasileira de Companhias Abertas – ABRASCA. Por fim, por meio da comparação entre o relatório anual e o livro, o estudo demonstra que se trata de um produto editorial, derrubando o mito de que a editora é o único mercado de trabalho do produtor editorial, sem que haja desvio de função.

SCHERER, Jaqueline Castro. **Annual report:** a publishing product. Adviser: Paulo César Castro de Sousa. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2006. Final paper (Bachelorship in Social Communication – Publishing).

ABSTRACT

Given to the increasing importance of the corporate annual report in the strategy of corporate communication, this work evaluates as the production of these publications in Brazil has been carried out under a strict quality care, uniting excellent texts and photographs with a better viewing presentation. Also discusses as it opens important professional fieldwork for the editors. Regarding to the annual report, are studied your target people and the development of your content in Brazil. The benchmark is identified through the analysis of the reports published in 2006, by some of the ten biggest companies in Brazil, according to the magazine “Exame Melhores e Maiores”, such as CVRD, Petrobras and Ipiranga. The standards used in the analysis are based on American books, which tradition in this kind of publication is bigger than in Brazil, and according to the criteria applied by one of the most important awards of this category – “The Abrasca award” promoted by Open Companies’ Brazilian Association. At last, by comparing the annual report and the book, the study shows that the report is a publishing product, and it’s not actually true that the publishing house is the only labor market for the editor, without having the editor to work on other kind of job.

LISTA DE FIGURAS

1	Relatório anual para empregados	18
2	Relatório anual on-line 2005 Petrobras	20
3	Relatório anual on-line Ipiranga 2005	21
4	Questionário de avaliação on-line Petrobras	28
5	Abertura de seção dos Relatórios anuais 2005 da CVRD e Ipiranga	39
6	Apresentação dos Relatórios anuais 2005 da CVRD e Petrobras	40
7	Apresentação do Relatório anual 2005 da Ipiranga	41
8	Apresentação do Relatório anual 2005 da Klabin	41
9	Apresentação dos Relatórios anuais 2005 da Arcelor e Serasa	42
10	Capas dos Relatórios anuais 2005 da CVRD e Ipiranga	43
11	Capas dos Relatórios anuais 2005 da Petrobras e Serasa	44
12	Parte interna da capas e da orelha do relatório anual 2005 da CVRD	44
13	Parte interna da capa e da orelha do relatório anual 2005 da Ipiranga	45
14	Páginas 30 e 31 do Relatório anual 2005 BHP Billiton	48
15	Diagramação do relatório da Companhia Vale do Rio Doce	49
16	Diagramação do relatório da Ipiranga	50
17	Diagramação do relatório da Petrobras	50

SUMÁRIO

Introdução	8
Metodologia	10
Primeira parte – Sobre o relatório anual	
1 O que é relatório anual?	13
2 Público alvo	14
2.1 Suas demandas de informação	21
3 Tipos de informação que apresenta	23
3.1 Período em que é publicado	29
4 Evolução do relatório anual no Brasil	30
4.1 O relatório anual no mundo	32
5 Uma ferramenta de comunicação institucional	33
5.1 Relatório anual: publicidade ou comunicação institucional?	35
Segunda parte – Produção do relatório anual	
6 Tema	38
7 Apresentação	40
8 Projeto gráfico / diagramação	45
9 Texto	51
10 Imagens – desenhos, fotografias, gráficos e tabelas	53
11 Acabamento e impressão	56
12 Tiragem	59
13 O prêmio Abrasca	59
14 Um produto editorial	61
Considerações finais	66
Referências	67

Introdução

Uma das principais formas de relacionamento com seus acionistas, o **relatório anual** deixou de ser uma publicação veiculada em jornal que visava atender uma exigência da legislação brasileira para transformar-se em verdadeira obra de arte. Com design primoroso, esses relatórios eternizam o trabalho de um ano da empresa.

Impressos coloridos em papel couchê bem encadernados, os relatórios e balanços assemelham-se ao livro, por suas características físicas e produção dispendiosa. Apesar do alto custo, são distribuídos gratuitamente para um público específico – normalmente, acionistas e credores – e, com frequência, contam com uma versão na internet dirigida para o público em geral.

O tema relatório anual vem adquirindo tanta importância que empresas que não são obrigadas por lei a publicá-lo passaram a fazê-lo. Hoje é possível encontrar relatórios de entidades sem fins lucrativos, como as não-governamentais, religiosas e esportivas. É inegável que a publicação se tornou uma ferramenta básica de comunicação institucional.

Esse novo papel do relatório anual demandou mudanças em seu conteúdo, ultrapassando as demonstrações contábeis exigidas por lei. Se antes, os textos e imagens que compunham o relatório visavam abrandar a frieza dos números, hoje eles constituem o discurso oficial da empresa.

Seguindo a mesma linha do relatório anual, encontram-se o balanço social, livro semelhante publicado no país desde 1984, e os projetos de memória empresarial, que geralmente consistem em lançamentos de livros que contam a história da companhia. Produtos que não se assemelham aos já conhecidos da comunicação institucional: *press release*, *folders* etc.

Entretanto, o relatório anual não faz parte das discussões das escolas de comunicação. Apesar de ser fruto do trabalho conjunto dos departamentos de relações com investidores e de comunicação, praticamente não há bibliografia no Brasil sobre essas publicações sob a ótica do design e do discurso. Hoje, o recém-formado, qualquer que seja a habilitação oferecida pelo curso, não está preparado para mais esta demanda da comunicação empresarial.

Na primeira parte, é realizada a contextualização do objeto de estudo. O leitor encontra a definição relatório anual, seu público alvo e suas respectivas demandas e o tipo de informação que apresenta. Monta-se um panorama desta publicação, levando em consideração sua importância estratégica na comunicação institucional e sua evolução no Brasil e como se dá sua atuação no restante do mundo.

A segunda parte trata de aspectos ligados à produção da publicação, o que inclui tema, texto, imagens, projeto gráfico, acabamento e tiragem. Um capítulo especial é dedicado à comparação entre o relatório e o livro, caracterizando-o como um produto editorial, e aos profissionais envolvidos, uma vez que a experiência preenche a falta de estudos acadêmicos com foco comunicacional sobre o assunto.

Como se vê ao longo do trabalho, todos os profissionais que hoje são responsáveis por esta publicação, aprenderam o ofício na prática. Ofício que, apesar do crescimento lento, não é tão novo assim: só o balanço social, que é o produto mais recente, já existe há mais de 20 anos no país. Se o produto de que estamos falando se assemelha a um livro, onde está o produtor editorial em meio a tudo isso?

O **principal objetivo** do trabalho é levantar uma discussão sobre o relatório anual, constituindo-se um guia para o profissional de comunicação que quiser produzi-lo. Para alcançá-lo, são atingidos os seguintes **objetivos específicos**: investigar a forma e o conteúdo dos relatórios existentes no mercado, averiguar sua importância estratégica e determinar quais papéis o produtor editorial pode desempenhar nesta publicação, são os outros objetivos que o estudo pretende alcançar.

Diante do crescente número de empresas que publicam seus relatórios anuais e balanços sociais em formato de livro, transformando-os em um dos principais veículos de comunicação institucional, se faz urgente que este tema invada o ambiente acadêmico. Este trabalho é apenas um começo.

Metodologia

Para a realização do presente estudo, faz-se necessária uma revisão bibliográfica de guias de publicação de relatórios anuais. O primeiro obstáculo encontrado é a escassez de publicações do gênero sob a ótica editorial. No Brasil, a grande maioria dos livros destina-se a ensinar ao contador como preparar os dados para a divulgação do balanço financeiro, atendendo às exigências legais e permitindo que os especialistas avaliem quão saudável está a empresa neste momento. Apenas uma referência brasileira traz um enfoque menos financeiro e mais estratégico, a obra do economista com cursos de especialização em mercados de capitais e administração para presidentes, Lélío Lauretti. Para transpor essa barreira, são selecionados dois livros americanos, um deles escrito por um designer referência em relatórios anuais, Jerry Herring. Com base nesta bibliografia, estabelece-se o público alvo do relatório anual e suas demandas de informação, o tipo de informação que apresenta e em que período deve ser publicado.

Numa segunda parte, são analisados os relatórios anuais publicados no Brasil. Para determinar a amostra de publicações que faz parte do estudo, toma-se em consideração as dez maiores empresas em vendas do país segundo o *Guia exame melhores e maiores* (EXAME, 2006), excluindo bancos e seguradoras:

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| 1 Petrobras | 6 Ipiranga |
| 2 Petrobras Distribuidora | 7 Vale do Rio Doce |
| 3 Telemar | 8 Shell |
| 4 Volkswagen | 9 General Motors |
| 5 Telefónica | 10 Brasken |

Destas, consegue-se contato com seis companhias. Telefónica SP e General Motors, em função de suas respectivas sedes serem na Espanha e nos Estados Unidos, não publicam relatório anual no Brasil. Em 2006, apenas a GM publica balanço social enquanto a última publicação do gênero feita pelo grupo espanhol é o *Informe de responsabilidade corporativa do Grupo Telefónica no Brasil (1998-2004)* (TELEFÓNICA, 2006). Assim, chega-se ao material de trabalho final, que são os relatórios da Companhia Vale do Rio Doce, Ipiranga, e Petrobras.

Entrevistas com profissionais envolvidos na produção de relatórios da Companhia Vale do Rio Doce, tanto por parte da empresa quanto da agência contratada, complementam a precária bibliografia disponível no Brasil sobre o tema. Assim, tem-se uma visão de como se dá na prática essa atividade editorial.

PRIMEIRA PARTE

SOBRE O RELATÓRIO ANUAL

1 O que é relatório anual?

Ainda hoje, no Brasil, quando se ouve falar em relatório anual, a primeira imagem que vem à mente de muitos é de um conjunto de páginas com números complicados. Essas demonstrações financeiras há muito deixaram de ser sinônimo de relatório anual. No máximo, podem ser denominadas relatório contábil.

Originalmente, o conjunto de documentos listados no artigo 133 da Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404, 1976), sancionada pelo presidente Ernesto Geisel, era conhecido como balanço. Com essa lei, todas as companhias¹ passaram a ser obrigadas a publicar em jornal as demonstrações contábeis do exercício findo, ou seja, do ano anterior.

“Para as sociedades anônimas, em geral, há o imperativo da publicação do relatório anual no Diário Oficial do Estado onde têm sede jurídica e em outro jornal de grande circulação. No caso das companhias abertas, as exigências são maiores: devem elas publicar também – e podem fazê-lo de forma condensada – em jornais das praças onde suas ações sejam negociadas, em bolsa ou balcão. Deverão, ademais, enviar à Comissão de Valores Mobiliários o formulário de demonstrações financeiras padronizadas (DFP) e o de informações anuais (IAN), nos quais são condensadas as informações do relatório anual” (LAURETTI, 2003, p. 25-26).

Em países como os Estados Unidos, a exigência legal resume-se ao preenchimento do formulário. Lá, a publicação opcional, geralmente em forma de livro, chama-se *annual report*, o que faz com que no Brasil seja comum referir-se às demonstrações contábeis publicadas, seja em forma de livro ou no jornal, como relatório anual.

“Lá, as companhias entregam à Securities and Exchange Commission (SEC, a Comissão de Valores Mobiliários deles) o relatório anual em formulários padronizados, mas não são obrigadas a publicá-lo nos jornais. O que fazem, habitualmente, é produzir o *annual report*, que é o relatório anual em forma de livro, para ampla distribuição por intermédio do Serviço de Relações com Investidores. Portanto, toda

¹ Também chamada sociedade anônima, é uma “empresa que tem o capital dividido em ações, com a responsabilidade de seus acionistas limitada proporcionalmente ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas” (RUDGE, 2006). As companhias abertas têm suas ações negociadas em bolsa de valores, já as fechadas, não, pois em geral são familiares.

vez que um americano ou europeu falar em annual report, entenda-se book (livro)” (LAURETTI, 2003, p. 4).

Apesar de o relatório anual contemplar as demonstrações contábeis publicadas em um livro, hoje, ele transcende essa definição. Como aborda todas as atividades realizadas no ano anterior, e não apenas o prejuízo ou lucro resultante, o relatório anual também pode ser chamado de relatório de atividades, cuja definição encontrada no Dicionário de Comunicação (RABAÇA e BARBOSA, 2002, p. 635) é a mais completa:

“Exposição das atividades de uma organização durante um determinado período, dirigida aos seus principais integrantes, acionistas, clientes etc. Costuma incluir avaliações do desempenho e posicionamento estratégico, modelo organizacional, produtos e serviços. Devido à importância dessas informações e dos seus objetivos, as publicações deste gênero são geralmente produzidas com esmero editorial e gráfico”.

Fica a questão: por que chamar de relatório anual algo que perfeitamente poderia ser chamado de relatório de atividades, contando, inclusive, com uma inserção em um conceituado dicionário de comunicação? Por que segundo esse mesmo dicionário, o relatório de atividades expõe as atividades de uma organização durante um determinado período, e o relatório anual a faz todo início de ano e em nenhum outro período mais. Por isso, é mais adequado chamá-lo de relatório anual que de atividades.

Seu conteúdo e público amplos e sua função estratégica na comunicação institucional afastam cada vez mais o relatório anual de um conjunto de números que apenas investidores, auditores ou analistas de mercado de capitais compreendem. Daí o investimento feito pelas empresas que o publicam para torná-lo atrativo, com um conteúdo relevante e linguagem clara.

2 Público alvo

Antes restrito a investidores, analistas de mercado e auditores, o público alvo do relatório anual se expande. Em função do crescimento dos clubes de investimento e dos pequenos investidores e de uma sociedade mais exigente e vigilante, tanto do ponto de vista da transparência empresarial, como da

responsabilidade social, novos setores da sociedade se incorporaram à massa interessada nessas publicações. Hoje, esses relatórios “constituem a ferramenta de comunicação para dois tipos de públicos altamente estratégicos no mundo corporativo: os formadores de opinião e os detentores de ações” (ABERJE, 2005, p. 28).

Com a oportunidade de atuar em mercados internacionais, o aumento da concorrência e da velocidade com que uma tecnologia nova substitui outra, que rapidamente torna-se obsoleta, as empresas buscam fatores que as diferenciam umas das outras, já que o produto inovador recém-lançado em poucos meses será copiado ou ultrapassado pelo concorrente. Esse diferencial pode estar na responsabilidade social.

Por outro lado, com a democratização (temos apenas 20 anos de Diretas Já), diminuição do papel do Estado e maior atuação da mídia, a sociedade civil passou a cobrar mais das empresas, não em dinheiro, mas em responsabilidade social, em atitude (OLIVEIRA, 2005). Não é a toa que a Companhia Vale do Rio Doce escolhe a palavra atitude como o nome da sua revista de responsabilidade social.

Hoje o relatório anual é produzido para proprietários ou associados, agências de financiamento, investidores institucionais, principais fornecedores, clientes, órgãos reguladores da atividade, empregados de nível gerencial e agências de classificação de risco (LAURETTI, 2003, p. 29). O interesse de proprietários/associados e investidores na publicação é obvio: saber como é administrado o dinheiro que depositaram naquela empresa. Os fornecedores e clientes usam as informações contidas no relatório para determinar se a parceria será de longo prazo e lucrativa. Uma empresa que não cresce não gerará novas demandas aos fornecedores, ou pior, deixará de pagar as dívidas que tem. Já um cliente busca uma parceria estável, que seja capaz de honrar seus compromissos, cumprir prazos de entrega e que esteja sempre investindo para oferecer novos produtos e soluções.

Para os órgãos reguladores, o relatório anual é mais uma ferramenta para fiscalizar as atividades das empresas do setor. Enquanto as agências de financiamento estão preocupadas em avaliar se a empresa tem ou não

condições de pagar um empréstimo e de quanto seria o valor mais adequando caso venha a requerer crédito. Agências de classificação de risco, como *Moody's Investor Services*, *Standard & Poors* ou *Fitch IBCA*, também se apóiam no relatório para emitir seus rankings de risco. No caso de algumas empresas brasileiras é benéfica a divulgação de seu risco por essas entidades, principalmente quando este se apresenta abaixo do risco Brasil, considerado elevado pelos investidores.

O outro público alvo do relatório, segundo Lauretti, seria o corpo gerencial da empresa. A informação contida no relatório é extremamente importante para os gerentes, pois revela os objetivos, os investimentos, os planos para o futuro, ou seja, a estratégia da empresa. Há quem considere todos os empregados em geral como leitores do relatório. “Ao preparar o seu relatório anual, tenha em mente que ele é um importante veículo de comunicação para os seus empregados. Pode ser que muitos dos seus empregados tenham se tornado acionistas da sua empresa – e mais outros tornar-se-ão”² (WINTER, 1985, p. 38, tradução nossa).

Além do interesse na remuneração variável, em que o principal componente é a participação nos lucros obtidos no ano anterior, os empregados precisam saber se a empresa em que trabalham tem futuro, ou seja, se não há risco de demissões em massa. Precisam confiar na direção da companhia, sentir-se importantes e acreditar que há possibilidade de crescimento profissional (WINTER, 1985, p. 38-39). Para isso, as fotos de empregados no relatório e o reconhecimento do seu trabalho na mensagem do presidente têm papel fundamental.

Ainda que os relatórios não sejam distribuídos aos seus empregados, é praxe mencionar na mensagem do presidente quão importante foi a dedicação dos colaboradores, funcionários ou empregados para a obtenção dos resultados mostrados no relatório.

“Reafirmamos o nosso otimismo e agradecemos aos acionistas, ao Conselho de Administração, aos clientes e fornecedores, às

² “In preparing your annual report, keep in mind that this is an important vehicle of communication for your employees. It may well be that many of your employees have become stockholders in your company – with more to come”.

comunidades, aos governos municipais, estaduais e federal, aos participantes do mercado de capitais, à imprensa e a todos que contribuíram para o bom desempenho da Vale. Sabemos que temos uma dívida especial de agradecimento com os nossos empregados, que têm trabalhado com empenho para atingir nossas metas” (CVRD, 2006, p. 15)

O mesmo se lê na mensagem do conselho de administração, constante na mesma publicação:

“Finalmente, gostaríamos de agradecer aos clientes, fornecedores e, em particular, a todos os empregados da Vale pelos resultados alcançados. Existem diversos fatores que podem contribuir para o sucesso de um negócio, mas nenhum é tão importante quanto pessoas dedicadas a cumprir a sua missão. Esse é o grande diferencial da Companhia e, com nossos talentos e nossos ativos, estamos confiantes de que novas conquistas virão em 2006” (CVRD, 2006, p.11).

É questionável a inclusão de empregados como público alvo, especialmente no Brasil, país em que a cultura de gratificar empregados com ações da empresa não é uma prática comum. Ainda que os interesses, que não relacionados às ações sejam os mesmos entre os empregados em qualquer parte do mundo, esbarra-se em outro fator: o baixo nível de escolaridade e de hábito de leitura em nosso país. Nas grandes empresas, caso fosse presentear a cada empregado com uma cópia de seu relatório anual, seria necessário dobrar ou triplicar a tiragem. Isso acarretaria um aumento de custos brutal, pois o mais caro neste tipo de produção é a impressão e o acabamento. Um exemplo é a Ipiranga: segundo os dados do seu relatório, a empresa fechou 2005 com 3650 colaboradores diretos, ou seja, excluindo os terceirizados (IPIRANGA, 2006, p. 29), no entanto, sua tiragem foi de 1500 exemplares (IPIRANGA, 2006, p. 72).

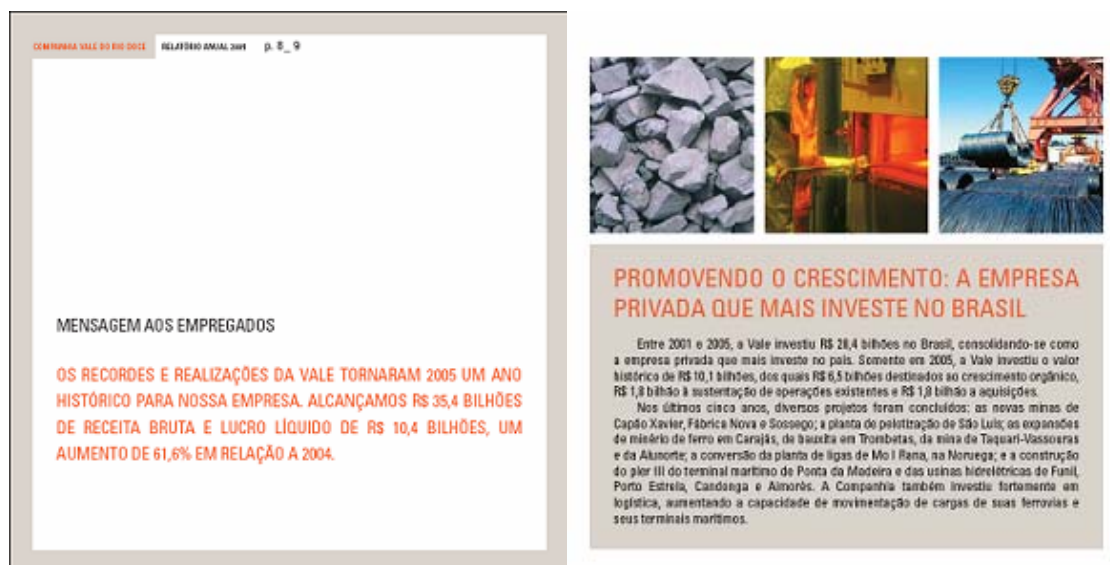
Além disso, deve-se levar em consideração o relacionamento que a empresa mantém durante todo o ano com seus empregados. Existem outros veículos que a organização utiliza para se comunicar com eles, aos quais já estão acostumados. Outra justificativa é o *timing* de publicação. Se a companhia possui uma comunicação interna eficiente, seus empregados sempre saberão em primeira mão tudo o que será publicado no relatório anual.

Os principais fatos do ano anterior costumam ser abordados no momento em que ocorrem e, em alguns casos, numa retrospectiva.

Quanto a missão, visão e valores da empresa, devem ser debatidos todos os dias, utilizando um recurso chamado *agenda setting*. Segundo Barros Filho (*apud* BRUM, 2003), o *agenda setting* “é a hipótese segundo a qual a mídia, pela seleção, disposição e incidência de suas notícias, vem determinar os temas sobre os quais o público falará e discutirá”. Neste caso, a mídia em questão são os meios de comunicação interna e a agenda a ser discutida é a agenda institucional.

Uma empresa que utiliza seu relatório para passar aos seus empregados esses conceitos, definitivamente não os tem. O melhor lugar para publicá-los é incorporá-los ao sangue, ao discurso e à atitude de todos os seus empregados. Nunca em algum papel ou quadro na parede.

FIGURA 1: Relatório anual para empregados



Há casos como o da Companhia Vale do Rio Doce, que publica uma versão do relatório anual 2005 específica para empregados. “Uma versão menor, mais resumida, que não precisa daquele detalhamento técnico todo, mas cada um recebe junto com o Jornal da Vale. É uma forma de cobrir o público interno, porque a gente sabe que boa parte desse público não tem acesso a computador na empresa” (OLIVEIRA, 2006) para acessar a versão

on-line. Além de ser mais barata, seu texto apresenta, em uma linguagem clara, assuntos de interesse do empregado. O mini-relatório anual foi encartado em uma edição do jornal interno da empresa, que é entregue pelos Correios na casa de cada empregado. “

Há também os formadores de opinião, que exercem um papel fundamental na construção da imagem da empresa, uma vez que esses podem influenciar os demais. Segundo a teoria do “fluxo em duas etapas”, formulada por Paul Lazarsfeld, Bernard Berelson e Hazel Gaudet, “a mensagem transmitida através dos meios de comunicação não chegaria diretamente aos indivíduos, mas sim através de um ‘líder de opinião’. Ou seja: o conteúdo da mensagem transmitida (...) só teria alguma influência sobre o indivíduo, depois que esse consultasse o seu líder de opinião a respeito do assunto” (REGO, 1986, p. 24).

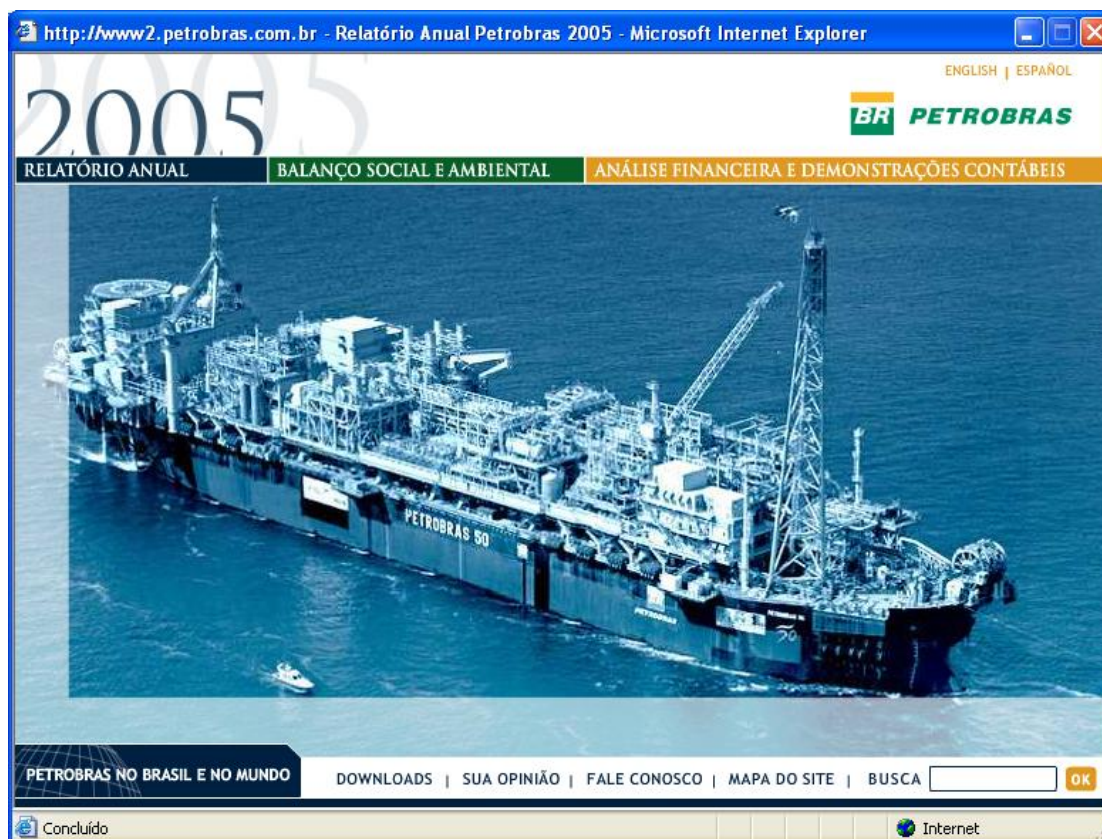
“Então o relatório, hoje, é consultado por estudante, por jornalista, por formador de opinião, por uma ONG, por um investidor, pelo seu acionista... Então você deixa de ter simplesmente dois públicos, que eram o acionista e o investidor, e passa a ter um grupo que a gente chama de *stakeholders*, que são as pessoas que mantêm relacionamento com a sua empresa” (ANDRADE, 2006).

“Só lêem relatórios anuais as pessoas que têm algum interesse específico na organização, ou seja, em matéria de relatórios anuais, não há leitores *desinteressados*” (LAURETTI, 2003, p. 2). Isso não significa que o conjunto destes leitores esteja contido no público alvo. Apesar de não ser considerado público alvo pelos responsáveis pela produção de um relatório, os concorrentes de uma companhia têm grande interesse em sua leitura, assim como as agências de comunicação que os publicam. Nesse caso, a concorrência serve de inspiração.

Para todos os interessados, público alvo ou não do relatório, as empresas publicam uma versão on-line na sua página na Internet ao mesmo tempo em que oferecem a versão em PDF para download. É uma forma de disponibilizar a informação para o maior número de pessoas possível sem aumentar proporcionalmente os custos. É a maneira mais prática e barata de fazê-lo, e, por isso, muito usual. “Tende a crescer o número de relatórios disponibilizados

via Internet. Este é, sem dúvida, o veículo de maior abrangência e tem o incomparável mérito de colocar, efetivamente, o documento à disposição de todos os interessados ao mesmo tempo, o que adquire especial relevância quando se trata de companhias abertas negociadas em vários mercados, inclusive no exterior” (LAURETTI, 2003, p. 29).

FIGURA 2: Relatório anual on-line 2005 Petrobras



Fonte: www2.petrobras.com.br

Se o relatório on-line tem tantas vantagens, porque se gasta tanto produzindo uma versão impressa? O relatório impresso permite o direcionamento específico para formadores de opinião, algo que a Internet não faz. Ao enviar essa peça tão bem cuidada para a casa ou escritório do formador de opinião, aumenta-se a probabilidade de leitura. “O relatório na Internet cumpre a missão de democratizar o relatório, mas é complicado lê-lo. É um material grande e muito técnico” (OLIVEIRA, 2006).

FIGURA 3: Relatório anual on-line Ipiranga 2005



Fonte: www.ipiranga.com.br

2.1 Suas demandas de informação

Os clubes de investimentos e os fundos de ações oferecidos pelos bancos popularizaram o mercado de capitais de tal maneira que o perfil do investidor mudou. Antes, especialistas da área econômica, grandes empresários, hoje, donas de casa, cidadãos comuns. No Brasil, as vendas de ações detidas pelo Governo e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES impulsionam essa popularização, uma vez que o investidor individual tem preferência na compra e pode contar inclusive com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS para adquirir ações da Petrobrás, em agosto de 2000, e da Companhia Vale do Rio Doce, em março de 2002 (GRABOIS, 2002). Com isso, o detalhamento financeiro deixa de ser a informação mais importante do relatório, uma vez que nem todos estão capacitados a compreender seu conteúdo.

A empresa, através de seu relatório anual, presta contas aos acionistas. “Basicamente, um acionista lê o seu relatório para determinar se mantém ou

vende a ação. Como dono da sua empresa, ele quer ter uma visão geral rápida da companhia para ajudá-lo em uma decisão sobre investimentos”³ (WINTER, 1985, p.33, tradução nossa). Para tomar esta decisão, os investidores levam em consideração as seguintes questões (WINTER, 1985, p. 34):

- A companhia é bem sucedida?
- Ela está em constante movimento, orientada ao crescimento?
- A direção da empresa é competente, ou seja, a companhia está em boas mãos?
- Quais os planos para o futuro da organização?
- Qual a responsabilidade da empresa com relação às necessidades sociais do país?
- Como será a performance das ações no futuro?
- Qual a expectativa de participação nos lucros para o acionista?

Partilham da mesma necessidade de informação os gerentes da empresa, os fornecedores, clientes e órgãos reguladores da atividade, cuja análise baseia-se no discurso mais que nos números.

Ao contrário do acionista comum, o analista de mercado gasta muito mais que quinze minutos folheando um relatório anual. Em geral, ele analisa vários deles, de centenas de empresas, atuais ou do ano anterior: ele depende dessa informação para realizar seu trabalho, que é indicar a compra, a venda ou a manutenção de uma determinada ação. Nesse perfil também se enquadram o investidor institucional, as agências de financiamento e de classificação de risco.

Para calcá-lo nessa decisão, um relatório deve apresentar a verdade. A comunidade financeira é bem informada e conhece os principais acontecimentos do ano anterior, tornando-se inútil ocultar qualquer informação. Ela está interessada em saber quão próximas as projeções feitas no relatório passado estão da realidade. Descobrir os planos para o futuro, baseados em projeções, estudos mercadológicos, planos de expansão etc. Troca de executivos, futuras aquisições e vendas de subsidiárias também interessam

³ “Basically, a stockholder reads your report to determine whether to hold or sell the stock. As an owner of your company, he or she wants to get a quick overview of the company to help in an investment decision”.

aos analistas de mercado. Além das questões que preocupam o acionista comum, somam-se estas outras (WINTER, 1985, p. 36):

- Como a organização vê a questão da sucessão do seu presidente? Há gente preparada para assumir seu lugar, caso venha a se aposentar, falecer ou deixar a companhia?
- Quão líquida é a empresa, ou seja, qual a sua capacidade de crescer com o capital que possui acrescido de empréstimos?
- O número de empregados que a companhia tem é adequado ao lucro que gera ou ela possui funcionários demais?
- A organização está atenta com as novas tecnologias?
- A empresa está preparada para competir com concorrentes estrangeiras ou ao momento em que dividam o mesmo mercado, irá sucumbir?
- A companhia investe o suficiente em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos?
- Quais são as suas estratégias de marketing e pontos fortes⁴?

3 Tipos de informação que apresenta

A maioria das definições de relatório anual encontradas baseia-se na descrição do seu conteúdo que, em geral, resume-se ao disposto na Lei das Sociedades por Ações, ou seja, as demonstrações financeiras. O relatório anual abrange, em tese, os seguintes documentos da administração: relatório da administração, demonstrações financeiras, com notas explicativas, parecer do Conselho Fiscal e parecer do auditor independente (RUDGE, 2006). No entanto, em função da mudança de público alvo, seu conteúdo foi ampliado.

O relatório da administração é um texto sobre os negócios sociais e principais fatos do ano anterior (LAURETTI, 2003, p. 7). É esse relatório mais enxuto que se publica em jornal para atender ao disposto na Lei 6404. As demonstrações financeiras são o “conjunto dos demonstrativos contábeis e

⁴ Os pontos fortes aqui referidos são as forças da análise SWOT, uma ferramenta gestão muito usada para avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando. “O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)” (GOLDSCHMIDT, 2003).

informações adicionais, que retrata a situação econômica e financeira de uma empresa, ao fim de um exercício social [um ano]" (RUDGE, 2006). O parecer do Conselho Fiscal da empresa é uma declaração assinada pelos membros deste conselho "de que fiscalizaram os atos dos administradores e verificaram o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários", externando opinião sobre o relatório da administração e as demonstrações financeiras (RUDGE, 2006). Já o parecer do auditor independente refere-se à análise das demonstrações financeiras, com base no exame dos livros e dos registros contábeis apresentados.

Em relação ao conteúdo não exigido por lei do relatório anual, há uma concepção homogênea sobre o que deve constar. Segundo o Dicionário de Finanças da Bovespa (RUDGE, 2006),

"um relatório anual deve apresentar os seguintes tópicos:

- a) introdução e tema: descrição das atividades, demonstração resumida dos itens mais relevantes, informações sobre a administração, análise da posição acionária da companhia
- b) análise corporativa: estratégias, eventos externos incomuns, negócios significativos com ativos, recursos humanos, responsabilidade social, pesquisa e desenvolvimento, programa de investimentos, cenários para o futuro
- c) análise setorial: segmentação das atividades da companhia
- d) análise financeira: resultados operacionais, situação de liquidez e fontes de capital, avaliação de ativos e impacto inflacionário, efeitos da variação cambial no desempenho".

Coincidentemente, a Comissão de Valores Mobiliários do Brasil aponta a importância de abordar no relatório da administração temas relativos a: recursos humanos, investimentos, pesquisa e desenvolvimento, novos produtos e serviços, proteção ao meio-ambiente, reformulações administrativas, investimentos em coligadas ou controladas, direitos dos acionistas e dados do mercado de ações da companhia, perspectivas e planos para o exercício em curso e futuros, empresas investidoras e considerações finais (RUDGE, 2006).

Embora a Bovespa cite responsabilidade social e a Comissão de Valores Mobiliários fale em proteção ao meio-ambiente, muitas empresas consideram

que estes assuntos devem ser abordados em uma publicação separada. “O primeiro destes relatórios especiais de que tenho notícia foi divulgado em 1982 pela *Asea Brown Boveri* (ABB) com o rótulo de balanço social” (LAURETTI, 2003, p. 79).

Apesar do destaque maior que pode ser atribuído ao publicá-lo separadamente do relatório, o balanço representará um aumento nos custos de produção e de postagem. Há também o risco de ser mal interpretado, uma vez que a sociedade pode considerar essa obra uma ferramenta de autopromoção. Essa opção só se justifica caso as publicações tenham públicos completamente diferentes. “Se as organizações reconhecem que a responsabilidade social é uma extensão de sua atividade normal e que as chamadas ações sociais já fazem parte de suas declarações de propósito, ou missão, nada mais natural do que o relatório social ser incluído no relatório anual” (LAURETTI, 2003, p. 79).

Um relatório anual é composto pelas seguintes partes ou seções:

- Perfil corporativo – É uma breve descrição da empresa. Faz-se necessária em função da diversificação de negócios, de novas aquisições ou entrada em novos mercados.
- Informação aos acionistas – São informações de interesse específico deste público, como: aviso sobre a reunião anual, endereço e telefone corporativos e mercado em que as ações são negociadas e seu comportamento nos últimos anos.
- Sumário – Não é necessário mencionar a importância desta seção em uma publicação de, no mínimo, 70 páginas, voltada para um público extremamente ocupado. “O sumário tem de reproduzir com fidelidade o enunciado da organização do livro (partes, seções, capítulos, parágrafos...)” (ARAÚJO, 1986, p. 444).
- *Highlights* financeiros – Nesta parte do relatório são apresentados os principais dados financeiros do ano, como vendas líquidas, impostos, ganhos, dividendos pagos, número de empregados etc, geralmente acompanhados de gráficos. “Para muitos acionistas, esta é a parte mais

importante do seu relatório anual. É o local para apresentar seus números em termos claros e concisos”⁵ (WINTER, 1985, p. 65, tradução nossa).

- Carta do presidente – A carta do presidente geralmente é a seção mais lida do relatório. “[O relatório anual] abre espaço para que o presidente do conselho de administração ou da diretoria executiva faça um retrospecto do exercício findo e anuncie as diretrizes básicas da administração no ano que se inicia” (LAURETTI, 2003, p. 4). Ela deve abordar os erros do último ano, definir metas para o que se inicia e descrever como a empresa pretende alcançá-las. “Seus acionistas vão receber bem uma admissão do seu presidente que as coisas não foram bem e quais os passos que foram tomados para corrigir a situação”⁶ (WINTER, 1985, p. 84, tradução nossa).

Um dos principais desafios da produção de um relatório anual é transportar o estilo do presidente para a carta, agregando credibilidade à carta e, conseqüentemente, a todo o relatório. Segundo a revista *Financial Executive* (*apud* WINTER, 1985, p. 92, tradução nossa), “a carta deve ser um documento personalizado para os acionistas em que o presidente fala em nome da diretoria. Dever ser inteligível para o acionista médio e, ao mesmo tempo, ser recheada o bastante para satisfazer o investidor profissional”⁷.

Para facilitar a leitura, sugere-se a utilização de subtítulos ao longo da carta. Embora alguns profissionais vejam esse recurso como uma tentativa de corrigir um mau texto, justapondo duas partes ou assuntos que não estão relacionados em uma seqüência lógica, há autores que o defendem. Segundo os mesmos, os subtítulos provocam uma pausa na leitura que pode ser aproveitada para reflexão, além de adiantar os assuntos abordados no texto, instigando o leitor.

Além da carta, o discurso do presidente pode ser apresentado em forma de perguntas e respostas, simulando uma entrevista. Nesse caso, a carta

5.” For many stockholders this is the most important part of your annual report. This is the place to present your figures in clear and concise terms”.

6. “Your stockholders will welcome an admission by your president that all did not go well and what steps were taken to correct the situation”.

7. “the letter should be a personalized document to shareholders in which the president is speaking on behalf of management. It should be understandable to the average shareholder, while having enough meat in it to satisfy the professional investor”.

perde o caráter de conversa com acionista para ganhar a credibilidade do trabalho jornalístico. O importante é que as questões formuladas sejam as que passam na cabeça dos investidores.

- Panorama interno da empresa – Aquisições, publicidade, estratégia, integridade nos negócios, comprometimento com valores fundamentais, redução de custos, clientes, serviço ao cliente, distribuição, dividendos, energia, saúde ocupacional e segurança, crescimento, contratos governamentais, recursos humanos, operações internacionais, liquidez, mercados, missão, novos produtos, objetivos, práticas, produtividade, qualidade, pesquisa e desenvolvimento e tecnologia não podem deixar de ser abordados. É decisão da empresa incluir responsabilidade corporativa e meio ambiente nesta parte do relatório ou publicar um balanço social separadamente.

- Cada divisão de negócio ou segmento da companhia – Há empresas tão diversificadas, que um consolidado de suas informações não fornece a verdadeira dimensão do negócio: que área da empresa dá mais lucro? Qual é mais recente? Que segmento recebeu mais investimento? Nestes casos, é imprescindível uma seção para cada área, descrevendo o negócio desta divisão, as vendas no último ano *versus* anos anteriores, programas de expansão e de marketing e projeção de vendas e lucro.

- Demonstrações financeiras, parecer do auditor e do conselho fiscal e notas – São as informações citadas na Lei das Sociedades por Ações. Em função do conteúdo rígido e complicado, o produtor do relatório se depara com dois desafios: tornar esta parte do relatório interessante e fácil de entender. Uma das ações para torná-la clara é incluir um sumário específico para esta seção, deixando bem claro para o leitor que tipo de informação encontrará daquele ponto em diante. É um procedimento padrão comparar impostos, custos e despesas e ganhos no ano anterior nesta seção, além de comparar com o ano anterior. Já os pareceres registram a responsabilidade assumida pelos auditores e pelo conselho sobre os dados divulgados. Esses números, que hoje ocupam cerca de 1/3 do relatório, reforçam em que patamar a empresa está.

- Diretoria – “Esta página apresentaria fotos dos principais executivos, o papel deles na companhia, a sua bagagem, experiência etc. Algumas declarações deles sobre o futuro e os vários departamentos que estão sob sua responsabilidade seriam consideravelmente interessantes”⁸ (WINTER, 1985, p. 335, tradução nossa).
- Escritórios – Endereço e telefone de contato de cada um dos escritórios da empresa, separados por país.
- Questionário de avaliação – Embora nunca o tenha visto na versão impressa, a Petrobras disponibiliza essa ferramenta em sua versão on-line.

FIGURA 4: Questionário de avaliação on-line Petrobras

http://www2.petrobras.com.br - Relatório Anual Petrobras 2005 - Microsoft Internet Explorer

HOME 2005 PETROBRAS

RELATÓRIO ANUAL BALANÇO SOCIAL E AMBIENTAL ANÁLISE FINANCEIRA E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

SUA OPINIÃO

A Petrobras gostaria de saber sua opinião sobre o Relatório Anual Online, para podermos torná-lo cada vez mais interessante e adequado às suas necessidades.

Qual é a sua frequência de acesso ao site da Petrobras?

☐ Primeiro Acesso ☐ Diária ☐ Semanal
☐ Mensal ☐ Trimestral ☐ Anual

Qual é o seu perfil?

Analista e Investidor de Dívida

É a primeira vez que você entra em contato com o Relatório Anual da Petrobras?

☐ Sim ☐ Não

Quais informações do Relatório Anual são importantes?

DOWNLOADS | SUA OPINIÃO | FALE CONOSCO | MAPA DO SITE | BUSCA

Done Internet

- Principais clientes – Apesar de todas as organizações considerarem oportuna a divulgação dos nomes de seus clientes, nem sempre isso é possível, uma vez que depende da autorização dos mesmos. Há clientes

⁸ “This page would have pictures of top management personnel, the role they play in the company, their background, experience etc. Some statements from them about the future and their various departments would be of considerable interest”.

cujo contrato possui uma cláusula proibindo esse tipo de divulgação, pois dificilmente adquirem alguma vantagem dessa ação.

- Glossário – “Se o relatório, por sua própria natureza, apresenta um número elevado de termos técnicos, é incluído um glossário que facilita a compreensão dos leitores que não são do ramo” (LAURETTI, 2003, p. 98)

3.1 Período em que é publicado

Não há uma lei que determine quando deve ser publicado o relatório anual em forma de livro, uma vez que sua produção não é obrigatória. No entanto, parte das informações que constam no relatório anual deverá ser disponibilizada “no prazo de até três meses do encerramento do exercício social, e publicá-los em jornal sede da empresa e no *Diário Oficial do Estado*” (LAURETTI, 2003, p. 7), mais especificamente, até cinco dias antes da realização da assembléia geral ordinária⁹.

Depois de publicar, conforme a Lei das Sociedades por Ações, o relatório da administração nos jornais, a organização tem até 30 dias para convocar a assembléia geral ordinária. É praxe distribuir o relatório impresso nessa assembléia, para a qual são convidados todos os seus acionistas. Resumidamente, o relatório anual impresso costuma ser publicado até o fim de abril. Principalmente porque é em março que os dados que vão entrar no relatório são consolidados. “Muitas vezes só tem o número fechado em março. As conclusões de tudo, para onde a empresa quer ir, a estratégia, realmente dependem do fechamento do ano anterior” (MATTOS, 2006).

Além das justificativas legais que norteiam esse prazo, há a questão do *timing* da informação, já que em maio ocorre a divulgação dos resultados do primeiro trimestre do ano. De posse dessa informação mais recente, torna-se completamente desnecessário saber como se comportaram os lucros da

9 “Reunião de acionistas de uma companhia com convocação anual obrigatória pela diretoria para:

- a) tomada de contas dos administradores
- b) exame e votação das demonstrações financeiras
- c) destinação dos lucros
- d) distribuição de dividendos
- e) eleição dos administradores e Conselho Fiscal” (RUDGE, 2006).

organização no ano anterior. Em tempos de internet e telefone celular, “a informação é um produto altamente perecível” (LAURETTI, 2003, p. 23).

4 Evolução do relatório anual no Brasil

Os relatórios anuais impressos, como a gente conhece hoje, começaram a ser publicados na década de 1950, nos Estados Unidos. “O relatório das Indústrias Litton de 1959, produzido pelo californiano Robert Miles Runyan, abriu o caminho para relatório como uma peça de ‘imagem’ para a companhia, além de documento financeiro”¹⁰ (HERRING, 1990, p. 15, tradução nossa).

No Brasil, como a lei que obriga a divulgação das demonstrações contábeis só foi promulgada em 1976, o surgimento e a evolução desse tipo de publicação só se deu muito depois. Inicialmente, não se falava em relatório anual, mas em balanço. O que se publicava era o conjunto das demonstrações contábeis, das quais o balanço é parte integrante. Na maior parte dos casos, essa divulgação vinha prefaciada de frases feitas, de conteúdo mínimo ou nulo.

Com o tempo, passou-se a publicar em conjunto com as demonstrações contábeis, o relatório da administração, um texto informativo que raramente ia além da descrição dos feitos da organização no ano anterior.

“O relatório anual, basicamente, era feito para os acionistas e para investidores. Nada mais era que uma simples prestação de contas do resultado do investidor que comprou uma ação da empresa e do acionista que tem grande parte das ações da empresa. (...) Eram relatórios muito simplificados, falavam basicamente sobre o financeiro da empresa. Demonstrações financeiras, uma mensagem do presidente... mas muito voltados pro lado financeiro” (ANDRADE, 2006).

Esse capítulo evolui e passa a extrapolar a limitação de tempo do ano anterior e aborda o presente e o futuro da empresa. Começa-se a falar de projetos de expansão, introdução de novas tecnologias etc. “Hoje [o relatório anual] não é só mais uma prestação de contas: ele fala do que você fez e fala

¹⁰ “The 1959 Litton Industries report, designed by Californian Robert Miles Runyan, set the stage for the report as an “image” piece for the company, as well as a financial document.”

também de perspectivas de futuro. Não existe mais relatório sem dizer que caminho a empresa quer seguir” (MATTOS, 2006).

Nos anos seguintes, introduzem-se comentários, ainda que genéricos, sobre mercado e conjuntura (situação atual e perspectivas), indo além do âmbito da companhia. Nesses livros, as ilustrações giravam sempre em torno de escritórios, fábricas, equipamentos, produtos, com raras aparições de fotografias de administradores ou colaboradores.

“De 1997, 1998 pra cá, isso [o relatório] foi mudando, o mercado foi exigindo. As empresas que queriam crescer tinham que ter a confiança do acionista. O acionista não vai investir o dinheiro dele numa empresa que ele não sabe para onde vai. Para o acionista, mais importante que saber o que ela fez no anterior, era saber o que ela estava pretendendo, onde ela ia investir e qual o mapa de crescimento dela” (MATTOS, 2006).

No estágio seguinte inicia-se a personalização do relatório. A terceira pessoa (a organização, a empresa, a companhia) começa a ceder lugar à primeira (eu, nós). Essa personalização aumenta e é cada vez maior a presença de fotografia de pessoas, em lugar de prédios e máquinas. O texto também começa a diferenciar a organização da administração. Quando se fala de área construída, número de empregados, volume de produção, receitas e despesas, o sujeito é a organização. Mas caso comente-se decisões, propostas, metas, reações ou atitudes emocionais, o sujeito deverá ser o Eu ou o Nós representativos da administração.

Numa fase intermediária, o progresso que se nota diz respeito ao conteúdo do relatório anual. Além dos dados e das informações obrigatórios, são acrescentados itens que não são exigidos por lei ou normas, mas são indispensáveis para uma análise competente. A publicação se expande – são acrescentados temas considerados hoje fundamentais para uma análise correta e compreensão da natureza e das atividades de uma empresa, entre eles, planejamento estratégico, gestão de riscos, geração de valor econômico, inovação, produtividade e governança corporativa. A governança corporativa constitui-se de práticas que abrangem assuntos relativos ao poder de controle

e direção de uma empresa, bem como seu exercício. Sua finalidade é otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

Hoje, o relatório acompanha a companhia, que passa a transcender os limites da sua operação e integrar-se a um esforço mundial de alargamento de horizontes no que diz respeito ao relacionamento com o meio ambiente e com a comunidade em que está inserida. Surge a expressão responsabilidade social para traduzir o alinhamento dos interesses organizacionais com os interesses maiores da comunidade (LAURETTI, 2003, p. 18-20). Para divulgar esse alinhamento, algumas empresas identificaram a necessidade de criar uma nova publicação, o balanço social. “Mais importante que a prestação de contas, o ‘eu fiz’, é o que eu vou fazer, para onde eu vou crescer, aonde eu vou investir e o quanto eu tenho responsabilidade social empresarial. Isso é o que importa para o investidor” (MATTOS, 2006).

4.1 O relatório anual no mundo

Pode-se afirmar que o relatório anual brasileiro é semelhante ao relatório produzido no mundo inteiro, em especial nos Estados Unidos. Uma das razões é a de que as empresas buscam investidores, onde quer que eles estejam, e por isso, devem tentar falar a mesma língua que eles, seguir os mesmos padrões. A segunda é de que a maioria das empresas brasileiras que tem suas ações negociadas no exterior, as tem na Bolsa de Nova Iorque.

A tradição de publicar o relatório anual impresso é maior em países como os Estados Unidos, porque lá não há a obrigatoriedade de divulgar as demonstrações financeiras em jornal. Assim como no Brasil, as companhias americanas preenchem um formulário (10-k) que deve ser entregue à Securities and Exchange Commission (SEC), órgão equivalente à Comissão de Valores Mobiliários brasileira. Em seguida, elas publicam o *annual report* ou *informe anual*, no caso da Espanha.

Segundo LAURETTI (2003, p.27), os relatórios anuais publicados nos EUA geralmente é formado por uma mensagem de abertura (*to our share owners*), descrição dos negócios explorados pela empresa, demonstrações financeiras (*financial statements*) acompanhadas de notas explicativas, do

parecer dos auditores independentes (*independent auditor's report*) e de uma análise detalhada das operações e dos aspectos econômico-financeiros (*management's discussion and analysis*). O relatório americano também inclui uma carta de responsabilidade da administração sobre as demonstrações financeiras (*management's discussion of financial responsibility*) e informações objetivas de interesse dos proprietários (*corporate information*), como endereços, data e local da assembléia geral, banco depositário das ações etc.

Para manter-se informado sobre as tendências e relatórios publicados no exterior, o profissional de comunicação tem duas opções. Uma é pedir à estas empresas que enviem seus relatórios. A outra é consultar a Associação Brasileira de Companhias Abertas – ABRASCA, entidade que promove um dos principais prêmios de relatório anual no Brasil. “A ABRASCA traduz muito do que o mercado está exigindo para as empresas. Lembro que uma vez ela me orientou: relatório anual, quando você abre, você tem que ter ali, de cara, diretoria da empresa, composição acionária, lucro... São informações que o investidor, o acionista ele quer ver de cara, ele não quer ter que procurar. Tem que abrir relatório. São tendências de mercado regidas pelo mercado americano” (MATTOS, 2006)

5 Uma ferramenta de comunicação institucional

Não há dúvidas de que o relatório anual serve à administração da empresa. “Independentemente de modelos, formas ou processos adotados [para sua confecção], o relatório anual deve cumprir seu objetivo principal: mostrar ao proprietário ou associado o que foi feito com os recursos por ele entregues à entidade” (LAURETTI, 2003, p. 5). Enquanto obrigação legal ou simples prestação de contas, o relatório apresentava poucas características que o enquadrassem como um veículo de comunicação.

Com a evolução da própria atividade de comunicação empresarial, hoje, “uma forma de impulsionar e assessorar a administração na conquista de melhores resultados” (REGO, 1986, p.10), a direção da empresa passa a utilizar-se da técnica de comunicação para relacionar-se com seus diversos públicos, afetando a maneira de produzir e de ver o relatório anual.

“Como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais. Para atingir tal meta, a comunicação procurará ajustar seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos” (REGO, 1986, p. 16).

Essa técnica se torna cada vez mais importante em um mundo com tanta informação e veículos disputando a atenção do receptor, e não mais o leitor, já que o relatório compete também com a TV, o rádio, a internet. Segundo Percy Tannembaum (*apud* REGO, 1986, p. 27), “a audiência busca por pistas que lhe chamem a atenção de que existe no veículo de comunicação alguma coisa que mereça uma olhada mais cuidadosa.” A comunicação empresarial deve fazer com que o relatório não seja apenas mais um e, para isso, lança mão diversos artifícios, como ilustrações, fotos, uma manchete ou um formato inovador, somente para citar as “pistas” utilizadas no meio impresso. “Ao enriquecer o livro com elementos decorativos, tem a organização o claro objetivo de estimular a leitura e a conservação do relatório, poupando-o do triste fim das publicações sem interesse especial, que é o lixo” (LAURETTI, 2003, p. 27-28).

No entanto, é preciso ser cautelosos quanto aos elementos decorativos para que eles não superem o conteúdo da publicação, que deve ser sem dúvida, o elemento indispensável e mais importante. “O conteúdo vem em primeiro lugar, exatamente porque ‘ninguém lê o nada’. Não importa a roupagem, a forma, a mídia, a tecnologia, a vontade da empresa em querer repassar uma mensagem sobre ‘o nada’ porque ‘o nada’ é ‘nada’” (BRUM, 2000, p. 80).

Dentre todas as contribuições que as técnicas de comunicação podem dar ao relatório, a mais importante é a transformação de dados em informação.

“A informação tem o objetivo imediato de aumentar o conhecimento de quem a recebe, enquanto a comunicação objetiva, essencialmente, alterar ou influenciar comportamentos, resultando, assim, a imagem de comunicação como processo e a informação como produto desse processo” (REGO, 1986, p. 59).

5.1 Relatório anual: publicidade ou comunicação institucional?

“O relatório deixou de ser simplesmente uma prestação de contas para o acionista/investidor. Ele passou a ser a única peça formal que a empresa publica contendo todas as informações da empresa” (ANDRADE, 2006). Com esse discurso tão poderoso, nada mais natural que o relatório anual fosse considerado uma importante peça de comunicação institucional, ou seja, aquela “cujo propósito é valorizar a própria entidade (não diretamente suas marcas ou seus produtos) perante a opinião pública” (LAURETTI, 2003, p. VII).

A publicidade institucional se dá por meio de suas campanhas, que

“além de conferirem uma identidade, estabelecem a personalidade organizacional por meio de uma gama de atributos, celebrando o caráter da instituição. A exaltação, como discurso final, tende a cobrir, como um guarda-chuva, os produtos fabricados para o mercado. Ocorre o fenômeno da transferência de conceitos. Geralmente a linguagem metafórica da publicidade utiliza para as campanhas institucionais os valores da tradição, experiência, solidez, segurança, inovação, dinamismo, profissionalismo, conhecimento, alta tecnologia, rapidez, simpatia, jovialidade, eficiência” (REGO, 1986, p. 95).

No entanto, ela se diferencia da comunicação institucional por conta do instrumento que cada uma usa para trabalhar a imagem da empresa. Enquanto a publicidade emprega as mesmas técnicas que vendem os produtos da empresa, como anúncios e comerciais, a comunicação institucional convence através de publicações informativas como o relatório anual.

“Trata-se, na verdade, de desenvolver a fundo uma imagem da empresa, levando-se em consideração que a imagem criada pela publicidade é, freqüentemente, artificial. Trata-se de congregar e unificar o conjunto de atividades de uma empresa (a publicidade ou promoção de vendas apresentam não mais que uma imagem parcial). Trata-se, enfim, de criar um clima de boa vontade entre diversos participantes da ação comercial, por intermédio da informação, mesmo que essa informação, explicitamente, seja apresentada em forma persuasória” (REGO, 1986, p. 126)

É consenso entre os autores da temática de que o relatório anual não deve ter linguagem publicitária nem parecer um anúncio, pois diminui a credibilidade das informações nele apresentadas. “Tenha em mente que muitos

dos leitores do seu relatório anual são investidores sofisticados. (...) Eles não querem ler uma peça publicitária; eles querem saber dos fatos – bons ou maus – apresentados de uma maneira honesta”¹¹ (WINTER, 1985, p.391, tradução nossa).

Profissionais de comunicação empresarial e de agências de comunicação são unânimes em dizer que o relatório, apesar de ser uma publicação dispendiosa, traz retorno à organização. “Relatório traz investimento para empresa. Por mais que ela faça anúncios de publicidade, filmes para clientes, folhetos, material promocional de divulgação do que ela faz e tenha um site, o relatório anual é a peça através da qual a pessoa que está interessada em investir realmente tem a noção do todo” (MATTOS, 2006).

Do ponto de vista comunicacional, outro retorno gerado pelo relatório anual diz respeito à imagem da organização. “Para a empresa, o retorno é que o seu acionista saiba o que empresa está fazendo na versão da empresa, não na versão do jornalista, da ONG, de políticos... Ajuda a formar opinião” (ANDRADE, 2006)

Se o relatório é capaz de fazer o investidor dizer sim à companhia e se a meta da comunicação organizacional é gerar consentimento, definitivamente, essa publicação é uma ferramenta de comunicação institucional.

¹¹ “Keep in mind that many of the readers of your annual report are sophisticated investors. (...) They don’t want to read an advertising piece; they want to know the facts – good or bad – presented in a fair manner.”

SEGUNDA PARTE

A PRODUÇÃO DO RELATÓRIO ANUAL

6 Tema

O relatório anual, como uma simples prestação de contas, não está obrigado a seguir um tema. No entanto é cada vez maior o número de empresas que desenvolvem esta publicação guiando-se por um tema específico. Em geral, o tema muda todos os anos e serve para diferenciar o relatório uma peça da outra ao longo dos anos. Ele conduz “o relatório de forma que ele não fique tão pesado, aquela coisa de relatório técnico” (MATTOS, 2006).

Em geral, o tema é definido pelo departamento de comunicação institucional e aprovado pela diretoria executiva. Ele deve apresentar duas características fundamentais: ser viável e estar em linha com a estratégia da empresa nesse momento. “Deve ser dada atenção séria à escolha do tema do seu relatório anual. O relatório fica melhor se cada seção estiver relacionada com o tema que tenha sido definido para ele. O tema é o veículo que traz ou projeta o objetivo do relatório e fornece a unidade que você quer que ele tenha”¹² (WINTER, 1986, p. 40, tradução nossa).

Por viabilidade do tema, entende-se a real possibilidade de ele ser trabalhado em todas as seções do relatório, afinal, “a agência também não vai fazer milagre” (MATTOS, 2006). Quando mal explorado no relatório, seja por sua inviabilidade ou inabilidade de quem o produziu, ele fica extremamente subjetivo, não sendo percebido pelo público-alvo. Dessa forma, o tema deixa de cumprir sua segunda função, que é passar conceitos que reforcem a imagem da empresa. Enfim, o relatório anual “é uma peça cara, para um público formador de opinião – tem que aproveitar a oportunidade para potencializar a comunicação” (OLIVEIRA, 2006).

Uma vez aprovado, o tema deve ser comunicado à agência de comunicação que ficará responsável pela produção do relatório. “Cria-se um conceito criativo. Desse conceito criativo, nasce o conceito gráfico e editorial” (ANDRADE, 2006). O conceito criativo é como um slogan, é a abordagem do

¹² “It is well to give serious thought to a theme for your annual report. The report holds together better if each section relates to the theme that has been set for the report. The theme is the vehicle that carries or projects the objective of the report, and it provides a cohesiveness that you want to have”.

tema que será usada no relatório. O conceito gráfico é o conceito criativo aplicado ao design, enquanto o editorial, é o mesmo aplicado ao conteúdo. Às vezes, um bom tema não se traduz em um bom conceito criativo. Uma das principais razões para que isto ocorra é a falha no briefing. “O que eu vejo muito no mercado é o cliente que não sabe o que quer. Ele não sabe explicar o que ele quer. Às vezes ele tem uma idéia maravilhosa, mas, se ele não sabe fazer um bom *briefing* para a agência, aquilo não sai” (MATTOS, 2006).

Coincidentemente, Companhia Vale do Rio Doce e Ipiranga escolheram abordar o mesmo tema em seus relatórios: como seus produtos são utilizados pelas pessoas. No entanto, seguiram linhas criativas diferentes: “O nosso negócio é estar presente na sua vida” e “Ipiranga e você”. Ambas utilizaram recursos parecidos para trabalhar a linha criativa: uma optou pela transparência enquanto a outra, pelo papel translúcido. Pelo que se pode extrair da capa de sua publicação, a Petrobras parece ter adotado uma mistura de auto-suficiência em petróleo, por meio da plataforma p-50, aliada aos 50 anos que a empresa completou em 2003. O tema ficou muito subjetivo.

FIGURA 5: Abertura de seção dos Relatórios anuais 2005 da CVRD e Ipiranga



7 Apresentação

Ao contrário do que se imagina, o relatório anual é uma publicação extremamente versátil em termos de apresentação. Além da tradicional impressão, em que relatório, demonstrações contábeis e responsabilidade corporativa, há a já citada produção do balanço social como um livro à parte do relatório. Há também quem separe também as demonstrações contábeis do relatório de atividades, constituindo assim 3 livros independentes. Além desse formato, escolhido pela Petrobras neste ano, há casos como o da Ipiranga, que optou por publicar suas demonstrações apenas em CD.

FIGURA 6: Apresentação dos Relatórios anuais 2005 da CVRD e Petrobras.



Outra questão crucial para a apresentação é a embalagem. Desde um simples plástico a sofisticadas pastas, produzidas com facas especiais, passando por cintas, luvas ou caixas semelhantes à capa. “A gente preza para que ela [a embalagem] seja a mais simples possível, porque ela é sempre

descartada. Normalmente é uma luvinha simples, um envelope, só pra postagem” (ANDRADE, 2006).

FIGURA 7: Apresentação do Relatório anual 2005 da Ipiranga.



FIGURA 8: Apresentação do Relatório anual 2005 da Klabin.



A embalagem tem a função de proteger o relatório, seja no seu armazenamento, seja para a postagem. Ela também organiza e dá unidade ao material quando suas partes são publicadas em livros separados. No entanto, uma embalagem atrativa também pode incentivar o manuseio, e conseqüentemente a leitura, por parte do público alvo.

FIGURA 9: Apresentação dos Relatórios anuais 2005 da Arcelor e Serasa.



Além da embalagem, compõe a apresentação a capa. Se a embalagem pode ser descartada, a capa torna-se a única vitrine que acompanha o relatório por toda a vida útil dessa publicação. “A capa é um outdoor para o relatório, vendendo a empresa, seu nome ou logomarca e o tema ou mensagem do relatório desse ano”¹³ (HERRING, 1990, p. 80, tradução nossa).

Para atrair o leitor, são utilizados artifícios como o papel metalizado da capa utilizado pela Serasa ou a sobrecapa do relatório anual da Ipiranga. Feita de um material translúcido e com um corte curvo na borda, ela valoriza o design com poucas imagens da capa e reforça o conceito através das facas que deixam transparecer fotos de pessoas, o “você” do relatório. “Os únicos

¹³ “The cover is a billboard for the report, selling the company, its name or logo, and the theme or message of the year’s report.

elementos que precisam estar na capa são o nome da empresa e o ano do relatório”¹⁴ (HERRING, 1990, p. 50, tradução nossa).

FIGURA 10: Capas dos Relatórios anuais 2005 da CVRD e Ipiranga.



Outra função da capa é passar informação instantânea ao leitor que manuseia a publicação. Por isso, 100% dos relatórios analisados utilizam a parte interna da capa, seja para passar uma informação ou reforçar o tema do relatório. Alguns exploram também frente e verso de orelhas enormes.

Entre as informações que podem constar na parte interna da capa, estão uma explicação para a própria capa quando necessário, o perfil corporativo, informações úteis aos acionistas como a data da assembléia geral ordinária e sumário (WINTER, 1985, p. 48). No relatório anual da Petrobras, enquanto na parte interna da capa encontra-se o sumário, na parte interna da quarta capa está o colofão. A explicação para a capa foi impressa na última página do relatório, local extremamente distante da capa, elemento com o qual tem ligação. No caso da Vale do Rio Doce, os principais indicadores financeiros e

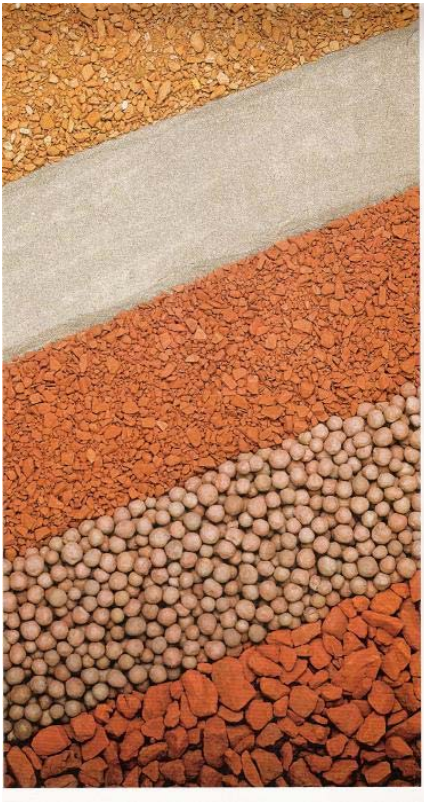
¹⁴ “The only elements that need to be on the cover are the name of the company and the year of the report.”

uma lista de siglas ocupam esses espaços. Já a Ipiranga, concentra no verso da capa e na orelha: principais indicadores, perfil corporativo e sumário.

FIGURA 11: Capas dos Relatórios anuais 2005 da Petrobras e Serasa.



FIGURA 12: Parte interna da capas e da orelha do relatório anual 2005 da CVRD



Indicadores Financeiros Selecionados			
Indicadores Financeiros (R\$ milhões)	2003	2004	2005
Receita Operacional Bruta	20.895	29.020	35.350
Exportações (US\$ milhões)	4.229	5.534	7.021
Exportações Líquidas (R\$ milhões)	3.672	4.618	6.339
EBIT	6.865	10.306	14.556
EBITDA	8.100	12.249	16.701
Lucro Líquido	4.509	6.460	10.442
Lucro Líquido por Ação (R\$)	3,92	5,61	9,07
Margens (%)	2003	2004	2005
Margem EBIT	33,1	37,4	42,6
Margem EBITDA	40,3	44,5	49,1
Ações	2003	2004	2005
Valor de Mercado (US\$ milhões)	21.762	31.891	45.923
Pagamento de Dividendos (US\$ milhões)	675	787	1.300
Dividendos por Ação (R\$) ¹	1,68	1,96	2,88
Dados Financeiros (US\$ milhões) ²	2003	2004	2005
Dívida Bruta	4.028	4.088	5.010
Dívida Bruta/LTM EBITDA Ajustado (x)	1,89	1,10	0,77
LTM EBITDA Ajustado/LTM Pagamento de Juros (x)	11,51	12,41	25,95
LTM EBITDA Ajustado	2.130	3.722	6.540
Dívida Bruta/EV (x)	0,16	0,12	0,10
Dívida Líquida	3.443	2.839	3.969
RDE Atualizado (%)	31,7	34,8	40,4
Investimentos	1.987	1.956	4.161

¹ Valor ajustado pela subscrição realizada em agosto de 2005.

² DGE 04/07.

PRINCIPAIS INDICADORES

FIGURA 13: Parte interna da capa e da orelha do relatório anual 2005 da Ipiranga



8 Projeto gráfico / diagramação

Hoje, a maioria das empresas contrata uma agência de comunicação para produzir o relatório anual. “A agência coordena tudo: coordena quando o redator vai mandar o texto, quando esse texto vai pra tradução do tradutor de inglês, quando que ele vai pra revisão de português, quando que ele vai pra revisão de inglês, quando o fotógrafo entrega as fotos... quando que tudo!” (MATTOS, 2006).

Essa contratação, em geral, se por meio de uma concorrência. A empresa passa um briefing único para todas as concorrentes em uma mesma reunião. A partir desse momento, toda e qualquer dúvida sobre o briefing deve ser respondida com cópia para todos que, ao final, devem apresentar uma proposta e um orçamento. Em geral, as agências condenam essa prática por dois motivos: o primeiro é o esforço inútil de apresentar um projeto gráfico em um curto espaço de tempo sem garantia de que esse trabalho será

recompensado por um contrato, sendo muitas vezes o lixo seu destino final. A segunda razão é sem dúvida a mais importante: é complicado criar um projeto gráfico sem o texto que será utilizado e sem poder trocar idéias com o cliente, já que qualquer forma de comunicação será compartilhada com a concorrência, que poderá aproveitar-se da imaginação alheia. Uma vez assinado o contrato, o orçamento se torna um item imutável, o que limita eventuais mudanças no projeto gráfico.

O projeto gráfico do relatório pode ser apresentado de duas formas: em miniatura (*thumbnail*) ou uma boneca completa. “A miniatura é um layout página-por-página do relatório todo, em uma escala pequena o suficiente para permitir que o relatório completo seja visualizado como um todo, tornando o conteúdo das páginas e seu encadeamento nítido” ¹⁵ (HERRING, 1990, p. 25, tradução nossa). Já a boneca, que é um rascunho bem detalhado no tamanho da publicação de preferência confeccionado com o mesmo papel em que será impressa a versão final, dá uma visão mais fiel de como ela vai ficar, inclusive de tamanho e peso.

O projeto gráfico calcula os espaços, a quantidade de fotos e imagens institucionais, para alinhar o conceito. “O ideal é fazer o projeto gráfico à medida que o texto for elaborado. Não é preciso esperar o texto ficar pronto” (ANDRADE, 2006). Pode-se utilizar o primeiro rascunho do texto para orientar o diretor de arte em sua atividade de equilibrar os elementos da página e propor divisórias e aberturas de seção.

No projeto gráfico, um dos maiores desafios surge quando a publicação é bilíngüe, ou seja, inglês e português dividem as páginas do relatório. A saída mais simples é fazê-lo com o dobro de páginas – metade em português e metade em inglês ou com os dois idiomas intercalados, uma página em inglês e outra em português. O relatório fica pesado e perde a principal vantagem de quem opta pela versão bilíngüe, o custo mais baixo, dependendo do projeto gráfico adotado.

¹⁵ “The thumbnail is a page-by-page layout of the entire report, in small enough scale so the entire report can be viewed as one entity, making the content of the pages and their pacing clear.”

Há também a diagramação em as duas línguas coabitam a mesma página, compartilhado imagens e fotos. Essa é a versão de mais baixo custo, no entanto, exige do diretor de arte, muita habilidade para que o projeto gráfico não resulte em uma seqüência de páginas poluídas. Isso sem contar o transtorno as diferenças de volume de texto dos idiomas trazem para a diagramação. “Você tem que equilibrar o português e o inglês. O inglês normalmente é 25% menor que o tamanho do texto em português. Se você põe um ao lado do outro, parece que você está escondendo informação em inglês” (ANDRADE, 2006).

Apesar das dificuldades de projeto gráfico, o relatório bilíngüe, apesar de ser cada vez menos publicado, apresenta uma considerável vantagem que é atender qualquer dos públicos independente da demanda ser mais alta em um idioma que em outro. “Separado, você corre mais risco em termos de tiragem” (OLIVEIRA, 2006). Se a versão em inglês acaba, você não pode oferecer o relatório em português em troca, problema que inexistente quando a publicação é bilíngüe.

Uma vez pronto o texto, dá-se início à diagramação, que “é muito do trabalho do planejamento [atendimento] com o diretor de arte” (ANDRADE, 2006). O planejamento lê o texto com atenção e identifica as informações que podem se transformar em quadros, subtítulos e destaques, potencializando a capacidade de informar do conteúdo através da diagramação. “A diagramação é o ato de dispor as fotografias, ilustrações, títulos, olhos, matérias, legendas, fios e outros elementos gráficos nas páginas das publicações, obedecendo ao projeto gráfico já pré-estabelecido” (MESQUITA, 2006).

“Normalmente, quem diagrama a primeira versão do texto é o diretor de arte. Ele já escolhe as páginas, se preocupa com a questão editorial, colocar uns olhos de texto...” (ANDRADRE, 2006). Daí em diante, o diagramador é quem realiza as alterações de texto geradas pelas inúmeras aprovações pelas quais passa o relatório.

“Os relatórios vêm caminhando para um modelo super *low profile*. Ele é bem cuidado, a diagramação é bacana, tem imagem... mas cada vez mais espartana. Talvez para não gerar confusão com material de propaganda da empresa são muito *light* na apresentação gráfica, foco

muito mais no texto. Tem que se questionar o quanto isso pode desencorajar a leitura, porque às vezes existem formadores de opinião que não necessariamente são do mercado financeiro” (OLIVEIRA, 2006), que é o público naturalmente interessado.

FIGURA 14: Páginas 30 e 31 do Relatório anual 2005 BHP Billiton



O relatório da BHP Billiton, a maior mineradora diversificada do mundo, segue esta tendência clean, que concentra fotos e outras imagens nas primeiras páginas. No caso da BHP, a última página com foto deste relatório de 216 páginas é a de número 30. Contrariando esta tendência está o da sua principal concorrente e segundo lugar no ranking de mineradoras, a Companhia Vale do Rio Doce, e das outras duas empresas consideradas para esse trabalho.

Nas três publicações verifica-se que não há concentração de fotos em determinada parte do relatório, exceto nas demonstrações financeiras, em que não há imagem alguma. Enquanto CVRD e Ipiranga abusam de fotos em tamanho grande, o da Petrobrás se utiliza de todos os tamanhos. Nesse último

caso, as fotos menores são agrupadas em três formando uma faixa na largura, ora disposta no pé, ora no cabeçalho, e também centralizada verticalmente. Também há variação nas cores: fotos coloridas compartilham igualmente o espaço com as impressas em uma única cor, no caso, a azul.

FIGURA 15 Diagramação do relatório da Companhia Vale do Rio Doce.



Os tipos serifados inexitem no relatório da mineradora e da Ipiranga, enquanto a estatal combina tipo sem serifa para o texto e serifados para as aberturas de parte. Vale ressaltar a presença maciça de fios na publicação da Petrobrás. As outras duas empresas optam por organizar os elementos da página através da inclusão de muito branco em suas páginas. No caso da CVRD, o branco surge no relatório em forma de margens, formando retângulos nas páginas.

Não importa quão bonito seja o relatório se ele não cumpre sua função fundamental que é informar. Esse deve ser o objetivo principal do projeto gráfico. “Às vezes a diretoria não entende de comunicação. Não entende porque a gente colocou aquela foto, porque a gente colocou algum gráfico, aquele olho... A gente não coloca porque acha bonito. Tem conceito por trás

disso. Uma das coisas que a gente mais preza é a forma aliada à função. A forma é o design e a função é informar. Isso dá um bom relatório” (ANDRADE, 2006).

FIGURA 16 Diagramação do relatório da Ipiranga.



FIGURA 17 Diagramação do relatório da Petrobras.



9 Texto

Antes de começar a produzir o texto do relatório, é necessário que se defina o conteúdo dessa publicação. “Uma das partes do planejamento é o que se chama de roteiro de produção. O roteiro é o que vai ter no relatório capítulo a capítulo. O cliente o valida. Isso serve para dar dois *starts*: o *start* da criação e o *start* da redação. A redatora sabe o que ela tem que falar em cada capítulo. A diretora de arte sabe o que ela vai mostrar em cada capítulo. Aí a gente faz uma pauta fotográfica e aprova com o cliente” (ANDRADE, 2006).

Uma vez que todos estão cientes dos assuntos de cada parte do relatório, é hora de começar a produzir o texto. Em geral, um jornalista capacitado entrevista os executivos e, a partir de uma dessas entrevistas nasce a carta do presidente, a seção mais lida do relatório. “As entrevistas com diretores dão um tom mais amplo do que foi o caminho da companhia no ano que passou” (OLIVEIRA, 2006). A partir delas, o redator identifica os principais fatos do ano, os planos para o futuro e as estratégias da empresa.

Paralelamente, todas as áreas da empresa entregam para o analista de comunicação da companhia o material produzido para alimentar o relatório. “O analista de informação é o responsável por conseguir a informação bruta” (MATTOS, 2006). Isso se dá porque, o tempo dos executivos é muito escasso e, não vai ser em meia dúzia de entrevistas que o redator vai conseguir gerar massa de texto suficiente para preencher páginas e mais páginas do relatório. Além disso, esse material traz dados que não são mencionados na entrevista, embora de extrema importância.

Por falta de experiência na produção de publicações ou empolgação ao retratar as conquistas de sua área no ano anterior, esse texto chega enorme nas mãos do analista de comunicação, até 10 vezes maior que o espaço que destinado a esse tema no relatório. “O papel do analista é discernir o que é mais relevante colocar e o que pode não entrar. Ele é um filtro” (MATTOS, 2006).” (MATTOS, 2006).

O texto filtrado é passado ao redator da agência contratada para que ele junte as informações coletadas nas entrevistas e adicione “molho” ao texto. Esse “molho” são as modificações no texto com o intuito de que sua leitura

fique mais apazível. "Quando você transforma a informação de recursos humanos para a alinhada com o teu foco, com o teu tema do relatório, o texto também fica mais leve, acompanha esse tema, e às vezes isso gera uma dificuldade. O analista tem que estar persuadindo as pessoas internas da empresa para que elas aceitem aquela linguagem" (MATTOS, 2006).

A linguagem do relatório anual é jornalística, ou seja, o texto deve ser claro, conciso, objetivo, direto, sem floreio nem propaganda (OLIVEIRA, 2006), alcançando o maior número possível de leitores. "Não atendem a esse requisito preliminar os textos excessivamente técnicos, adjetivados ou contaminados de preciosismo, o que não quer dizer, absolutamente, que a linguagem deve ser pobre; apuro, correção e elegância convivem muito bem com a clareza e a simplicidade" (LAURETTI, 2003, p. 25). De acordo com a empresa, o texto pode ser mais ou menos formal.

"Tem empresa de varejo que gosta do relatório marqueteiro, como se fosse o catálogo da loja. O texto é mais leve, mais solto, mais gostoso de ler, fala muito do negócio, fala muito do mercado... Normalmente, isso depende muito da empresa e da administração da empresa. Tem administração que é totalmente *low profile*, não gosta muito de aparecer, não tem foto de diretoria etc." (ANDRADE, 2006).

Excessivamente formal ou mais descontraído, é importante evitar um relatório mudo, cujo texto não é informativo, sem conteúdo. Também deve-se cuidar para que não tenha um caráter predominantemente retrospectivo, pois como já se comentou, os planos para o futuro são o que mais interessa ao acionista.

Os administradores são as estrelas de um ano bem sucedido, de lucros históricos etc. No entanto, quando a publicação é referente a um mau ano, "não se vale culpar fatores externos como a conjuntura, interferência governamental, concorrência predatória, tarifas desajustadas etc. Não interessa de quem é a culpa, mas, sim, o que será feito para resolver o problema" (LAURETTI, 2003, p. 55).

Depois de escândalos como o caso Enron, em que uma gigante americana do setor de energia pede concordata em 2001, após a descoberta de uma série de fraudes contábeis e fiscais (FOLHA ONLINE, 2006), o

mercado está mais atento ao mau hábito de fraudar os números, o chamado *book cooking*. Outra prática condenável é o *window dressing*, que é o “uso agressivo de procedimentos que, embora legalmente defensáveis, têm por objetivo fazer a situação e/ou os resultados parecerem melhores do que realmente são. (...) Window dressing não é fraude, mas tem o mesmo inconveniente de distorcer o quadro” (Lauretti, 2003, p. 52)

Uma vez pronto o texto, ele é revisado para, em seguida, percorrer a “via crucis” da aprovação, afinal muitas vezes esse é o documento mais caro produzido pela empresa e o discurso oficial durante todo aquele ano. “Você aprova com cinco clientes internos, mais o diretor do departamento de comunicação e todos os diretores executivos. Isso é uma loucura. Você muda 12 versões do relatório, no mínimo. Fevereiro e março são os meses pesados de aprovação” (MATTOS, 2006).

O texto aprovado segue dois caminhos paralelos: vai para a diagramação ao mesmo tempo em que segue para o tradutor. Isso porque o relatório anual geralmente é impresso em português e inglês. No caso da Companhia Vale do Rio Doce, seu relatório segue o inglês americano, porque suas ações são negociadas na Bolsa de Nova Iorque. Algumas empresas imprimem também em espanhol enquanto outras publicam a versão apenas on-line nesse idioma.

Ao contrário do tratamento recebido pelo texto em português, nem sempre o texto em inglês passa pelas mãos de um revisor, ficando a cargo somente do tradutor. “Contratar um revisor de inglês, hoje, a gente evita – é sempre a mesma pessoa. Não dá certo um traduzir e outro revisar. No inglês é impressionante: se um traduzir e outro for revisar, o que for revisar vai querer mudar todo o estilo de quem traduziu” (MATTOS, 2006).

10 Imagens – desenhos, fotografias, gráficos e tabelas

Não existe relatório anual sem imagens. Mesmo no estilo low profile, há sempre uma foto, um gráfico, uma tabela ou uma ilustração. Não resta dúvida de que esses elementos embelezam o relatório e atraem o leitor. Por outro lado, assim como o texto, eles exercem o papel fundamental de informar.

Ao contrário do que se pensa, as imagens não passam a mesma informação do texto, além da forma, o seu conteúdo também é diferente. Sua função, hoje, é complementar o texto. Como o relatório é uma publicação que nem sempre é lida do início ao fim, às imagens cabe a tarefa de passar a mensagem em cinco minutos. Em resumo: enquanto o seu público alvo manuseia o relatório, ele absorve informação através de gráficos, tabelas, fotos e ilustrações dispostas caprichosamente ao longo das páginas desse livro. Ainda que não seja lido um único parágrafo do texto, de alguma maneira o relatório cumpre sua missão, passa uma imagem da empresa.

“Já foi o tempo em que as pessoas faziam relatório anual assim: faz um texto e cola foto só para tapar buraco. (...) Hoje o analista de comunicação tem que pensar que a foto também é uma informação, ela não é uma ilustração para tapar um buraco na página. Então, ele tem que pensar que mensagem aquela foto está passando. Foto e texto é um casamento, não são mais coisas independentes” (MATTOS, 2006).

Um dos itens que mais encarecem a produção de um relatório, excluindo impressão e acabamento, é a produção de fotografias, por conta da quantidade e da variedade de situações que compõem a publicação. A produção de uma foto inclui custos de material, remuneração dos profissionais envolvidos, gastos com viagem etc. Para se ter uma idéia, em um relatório como o da Ipiranga, o que apresenta o menor número de páginas entre os três que o trabalho avalia, 70 páginas, são encontradas aproximadamente 37 fotografias.

Se pensar na variedade de bancos de imagens que existem disponíveis, não seria necessário realizar tomada alguma.

“Para alguns relatórios anuais, imagens de banco – ou de arquivo – são apropriadas. Existem inúmeros bancos de imagem que enviarão fotografias já existentes para um designer ou empresa para usar no relatório anual. Essas agências tradicionalmente cobram adiantada uma taxa de pesquisa e entrega. Essas tarifas por uso de fotografias são baseadas no tamanho da reprodução da foto e na quantidade de relatórios”¹⁶ (HERRING, 1990, p. 27, tradução nossa).

¹⁶ “For some annual reports, stock – or existing – photography is appropriate. There are numerous stock photography agencies that will send existing photographs to a designer or company to use in an annual report. These agencies typically charge a research fee and

Além disso, os departamentos de comunicação das empresas costumam manter arquivos fotográficos próprios. Esses arquivos são fruto do trabalho constante de documentação dos fatos que cercam a companhia e das fotos produzidas especialmente para as publicações empresariais. Por isso, apesar da qualidade das fotos ser satisfatória, têm o inconveniente de já terem sido usadas em outras publicações da organização. Além de serem mais baratas, as fotografias de arquivo economizam o tempo que seria gasto na produção.

No entanto, nem sempre é possível encontrar a fotografia adequada, principalmente quando esta foto deve passar um conceito específico, como as aberturas de seção. Nesse caso, “produza a foto. Se for um tema que você vai desenvolver, faça o texto e a foto de acordo. Se você for usar a foto de banco, nunca você vai passar a imagem tão bem como você pretende no seu *briefing*” (MATTOS, 2006). Para o relatório da Vale, apenas as fotos de capa e divisórias foram feitas especialmente para a publicação.

Em relatórios anuais há um tipo de fotografia, cujo tratamento é extremamente delicado: as fotos do presidente e da diretoria. Embora sejam muito comuns, não são uma regra geral. Elas desaparecem quando o presidente da empresa não gosta de aparecer ou existe alguma razão política interna para não exaltar a figura do executivo. Há quem se recuse a fazer parte da publicação por medo de seqüestro. Para os que aceitam posar, há opções consagradas como a foto tipo busto ou aquela com todos os diretores ao redor de uma mesa de reunião.

Segundo Nigel Holmes (apud HERRING, 1990, p.33, tradução nossa), “o propósito de fazer um gráfico é clarear ou tornar mais visível fatos que, de outra maneira, estariam emaranhados numa massa de material escrito, listas, balancetes ou relatórios”¹⁷. Bater o olho no gráfico faz com que a pessoa absorva informação imediatamente, além de estimular a leitura do texto que o cerca. Normalmente, as informações que alimentam gráficos e planilhas são definidas pelo departamento de relações com investidores. “O desafio central

delivery costs up front. The fees for using the photographs are based on the reproduction size of the photograph and the report's quantity.”

¹⁷ “The purpose of making a chart is to clarify or make visible the facts that otherwise would be buried in a mass if written material, lists, balance sheets, or reports.”

para o designer de relatórios anuais é criar gráficos que são apelativos visualmente e, ao mesmo tempo, comunicar claramente a informação que está à mão” ¹⁸ (HERRING, 1990, p. 33, tradução nossa).

O tipo de desenho mais comum em relatório anuais são os mapas. Com frequência são utilizados para demonstrar a área de atuação da empresa, seja nacional ou internacional, na seção chamada perfil corporativo. Assim como os gráficos, os mapas devem ser claros em primeiro lugar para que o design não ofusque a informação que carregam.

11 Acabamento e impressão

Como se viu nos exemplos dos tópicos sobre projeto gráfico, apresentação e tema, o acabamento e a impressão têm um papel importante na função de comunicação institucional exercida pelo relatório anual, que é destacar os elementos, transmitindo as mensagens e conceitos pré-definidos para a publicação. Facas e todo o insumo necessário para embalagens, verniz e papel são os materiais que valorizam o conteúdo do relatório.

Um dos recursos mais utilizados para dar destaque é o verniz. Em geral, ele está presente nas fotos, em especial quando o impresso é realizado em papel fosco. Já esteve muito em evidência, mas hoje, em função dos excessos praticados no passado, é usado com relativa parcimônia. “O verniz é um recurso lindo em algumas ocasiões. Para usar de maneira sutil, não muito recortado, só na foto, mais do que isso não fica bem” (ANDRADE 2006).

Há também o tipo de acabamento que não se vê, mas é possível detectar sua presença através do tato. “A gente usa um tratamento chamado BOPP. Ele dá um toque no papel totalmente diferenciado. Para segurar tinta, é transparente, você não vê nada” (ANDRADE, 2006).

Os temas dos relatórios da Companhia Vale do Rio Doce e Ipiranga não seriam compreendidos pelo seu público se não fosse o papel especial que usam para fazer suas divisórias. A transparência e o papel translúcido utilizados exerceram papel fundamental na comunicação, não apenas deixando

¹⁸ “The central challenge to the annual report designer is to create charts that are visually appealing while clearly communicating the information at hand.”

o relatório bonito como também agregando informação através da forma. Também não se pode negar o efeito do papel metálico na capa do relatório da Serasa.

Não só os papéis utilizados em determinadas partes da publicação têm a função de passar uma mensagem. O papel utilizado no miolo também merece atenção. Ainda que muitos relatórios continuem sendo impressos em couchê, o papel com aspecto de reciclado se tornou a coqueluche dos relatórios anuais desse ano. “A moda é o maldito reciclado. Maldito porque é um papel péssimo para impressão, não é reciclado de verdade, polui mais que o outro, demora mais que o outro para ser feito, gasta mais energia” (ANDRADE, 2006).

Dois fatores são responsáveis por essa invasão do papel tipo reciclado em publicações luxuosas como o relatório anual: o custo desse insumo e a onda da sustentabilidade. “[O material reciclado] deu uma barateada. Antigamente as pessoas queriam, mas não conseguiam usar, porque era caro. Hoje está a pau-a-pau com o papel normal” (OLIVEIRA, 2006).

Já a sustentabilidade está ligada ao conteúdo do relatório. Existem vários modelos que norteiam o conteúdo dos relatórios anuais, Ibase, Abrasca, GRI etc. Entre esses, a adoção do modelo GRI – Global Report Initiative – é a que mais cresce, sendo apontado como o futuro do relatório anual. Os relatórios baseados nesse modelo são chamados relatórios de sustentabilidade. “O relatório de sustentabilidade está virando um boom porque ele é completíssimo. A sustentabilidade está baseada em um tripé, o triple bottom line, econômico-financeiro, social e ambiental. Para uma empresa ser sustentável, ela tem que ter essas três partes saudáveis. Poucas empresas no Brasil fazem com excelência esse relatório” (ANDRADE, 2006).

A Natura tornou-se a primeira empresa brasileira a adotar esse modelo, uma tarefa extremamente complicada, já que para há mais de 100 quesitos que devem constar nesse relatório cuja principal característica é a transparência. Essa transição não se dá de um ano para outro. São necessários no mínimo 4 anos para uma empresa se adequar ao padrão desenvolvido por essa organização não-governamental com sede em Amsterdã, na Holanda, que dá nome ao modelo.

“...os dirigentes de empresa começaram a perceber que os objetivos de suas empresas não são apenas o lucro. Eles tentam identificar outros fatores e situações, das quais dependem suas organizações. Passam a verificar que são tributários do meio ambiente, de consumidores que podem eventualmente contestar o tipo de produto fabricado, seja por causa da poluição que a fábrica gera, seja pelas finalidades dos produtos. Eles passam a verificar que sua existência e a de sua empresa estão ligadas a aspectos fundamentais da vida: a destruição da natureza ou da paisagem, as condições de vida do meio ambiente, a urbanização das cidades, os meios de pressão e de persuasão da opinião pública. (...) Daí sua interdependência com a sociedade. Se a sociedade vai mal, a empresa também irá pelo mesmo caminho” (REGO, 1986, p. 162-163).

Sendo assim, chega a ser uma incoerência publicar um relatório de sustentabilidade em um papel que não seja, ou aparente ser, o reciclado. Empresas que ainda não conseguiram se adequar ao modelo também o utilizam, passando a tão desejada imagem de empresa socialmente responsável.

Uma vez escolhidos todos os detalhes da peça, dá-se início à impressão. Apesar de ser um trabalho gráfico, é de suma importância que o analista de comunicação e o produtor gráfico da agência acompanhem esse processo. Afinal, “é um material que você precisa testar, precisa fazer prova de todas as páginas, precisa fazer prelo... para manter a qualidade, porque é um investimento alto” (ANDRADE, 2006).

Com a impressão via CTP (computer to plate), ou seja, gravação direta da chapa por laser a partir de um arquivo digitalizado, aboliu-se o fotolito. Além da redução de custos e de tempo, resultou em menos uma aprovação dos responsáveis pela produção, que aprovava também o fotolito. Como os prazos de produção do relatório costumam ser bem menores que os ideais cinco meses, o acompanhamento gráfico poderia ocorrer até de madrugada, pois “a gráfica só roda se você aprovar a prova de pré-impressão” (MATTOS, 2006).

12 Tiragem

Apesar do luxo com que é produzido, o relatório anual vive problema parecido com o livro: seu custo de impressão é muito alto. Por isso, é possível que a publicação seja considerada um investimento pois, além da expectativa de retorno, que é a atração de acionistas, o aporte de dinheiro em sua publicação é muito alto. “É um livro com material bem impresso, com papel de qualidade, fotos de qualidade, quatro cores, bom acabamento, luva... Ele é caro. Se você pensar no custo unitário, ele se torna mais caro porque a tiragem dele é muito baixa” (ANDRADE 2006).

Com média de tiragem de mil a dois mil exemplares, poucas empresas, como Companhia Vale do Rio Doce, Petrobras, Itaú e Bradesco, se dão ao luxo de imprimir mais de dois mil exemplares. Da edição de 2005 da CVRD, foram impressos 4 mil relatórios em cada um dos dois idiomas em que o publica. No caso desta grande multinacional brasileira, a previsão para 2006 é aumentar a tiragem da versão em inglês por conta da internacionalização da empresa, acelerada no último mês pela compra da canadense Inco.

“Considerando uma impressão de mil relatórios, os clientes gastam em média 230 a 300 mil reais com tudo” (ANDRADE, 2006), o que resulta num absurdo custo unitário de 230 a 300 reais. Deste valor, 1/3 se presta a remunerar a agência por seus serviços de criação, projeto gráfico, diagramação e texto. Nestes custos não estão incluídas fotografia e impressão. Assim como na produção de livros, a tiragem influi diretamente no preço. No caso de relatórios, pode-se considerar que, ao quadruplicar a tiragem, o custo de por peça se reduz a 20% do valor.

Em função da tamanha influência da tiragem sobre o custo de impressão, ainda se publicam relatórios bilíngües, pois conseguem aumentar a tiragem substancialmente, baixando o preço de produção de cada exemplar.

13 O prêmio Abrasca

Apesar de não ser a única premiação da categoria, o prêmio Abrasca se destaca por possuir critérios de avaliação bem definidos e abertos a todo o

público. Assim como um bom relatório anual, essa premiação da Associação Brasileira das Companhias Abertas é transparente até na divulgação dos resultados, pois não apenas divulgam um ranking, com as respectivas notas que cada empresa alcançou, como também as notas por quesito. Isso permite que as organizações identifiquem seus pontos de atenção e tenham a oportunidade de aprimorar sua publicação.

Uma característica fundamental dessa premiação “se mantém inalterada: todas as informações consideradas para fins de avaliação devem ser espontâneas, isto é, não se levam em consideração aquelas de natureza compulsória. O Prêmio Abrasca é, portanto, um referencial de bons relatórios anuais” (LAURETTI, 2003, p.97). Afinal, não se pode medir transparência e pró-atividade na comunicação em divulgações obrigatórias.

Entre as virtudes de um relatório apontadas pelo coordenador do prêmio Abrasca, Lélío LAURETTI (2003, p. 98), estão um projeto gráfico de boa qualidade, texto construído em torno de um tema, em linguagem simples e compreensível e enriquecido com ilustrações de bom gosto e um perfil corporativo logo no início do relatório.

Esse caráter educativo dessa associação é confirmado por diversos profissionais do mercado, que têm na Abrasca uma consultoria, que aponta as principais tendências do mercado na produção de relatórios anuais. Entretanto, muitas empresas não vêem essa como uma oportunidade de avaliar sua publicação e estabelecer parâmetros próprios para uma melhor aproximação com o público alvo. Estão focadas apenas na possibilidade de ganhar o prêmio.

Tanto é verdade que, para que não haja dúvida de que seguem o modelo Abrasca de relatório anual, buscam utilizar os mesmos títulos para as seções equivalentes. É bem verdade que a maioria das empresas utiliza esse modelo para nortear seu conteúdo porque é um modelo de excelência, que reúne as melhores práticas do mercado. “Qualquer relatório com quatro páginas e uma capa pode ganhar algum prêmio, em algum lugar. O difícil é criar um relatório

realmente bom, com o qual o cliente fique satisfeito, e então ganhe prêmios” 19 (HERRING, 1990, p. 16, tradução nossa).

A premiação, que existe desde 1999, já contemplou empresas como Aracruz Celulose, Itaú e Petrobras. Na edição deste ano, que avaliou entre outros, os mesmos relatórios que este trabalho, Cemig e Votorantim dividiram o primeiro lugar. A Companhia Vale do Rio Doce ficou em quinto, seguida pela Petrobras, que repetiu a sexta posição do ano anterior. Ipiranga, que em 2005 ficou em 38º lugar, subiu 13 posições. (ABRASCA, 2006)

Analizando a pontuação quesito por quesito, chega-se a conclusão de que, embora a Ipiranga tenha um excelente relatório social, seu perfil corporativo e a página sobre o desempenho das ações precisam ser melhorados. A Petrobras apresentou como pontos fortes o relatório social e a exposição da estratégia, enquanto o perfil corporativo deixou a desejar, assim como na CVRD. A melhor colocada entre as três diferenciou-se pela análise econômico-financeira, pela exposição sobre a estratégia e pela impressão geral que o relatório deixou em quem o avaliou.

14 Um produto editorial

Dado à diversas semelhanças apresentadas no texto quanto a formato, processo de produção, tiragem e conteúdo, pode-se comparar o relatório anual a um livro, mais precisamente, caracterizá-lo como um produto editorial. Embora faça parte do âmbito empresarial, o relatório anual não pode ser considerado um produto jornalístico, nem publicitário muito menos de relações públicas.

“Há, portanto, canais da organização que não são tratados sob a ótica jornalística. Os veículos jornalísticos, aliás, conservam as características de atualidade, periodicidade, universalidade e difusão massiva, diferentemente dos canais de uso permanente da organização” (REGO, 1986, p.96). O relatório tem vida útil de um ano e tem uma distribuição seletiva, o que já o descaracteriza como veículo jornalístico.

¹⁹ “Any report with four pages and a cover can win some award, somewhere. The hard job is to create a really good report that the client is pleased with, that then goes on to win awards.”

O grupo de publicações que abrange os relatórios, folhetos, *folders*, cuja vida útil é, em média, de dois anos, e perfil corporativo, que pode durar até três anos,

“inclui uma variedade de publicações com objetivos diferentes e que, por sua natureza, não assumem características jornalísticas. Nenhum deles tem periodicidade definida e seu consumo se processa permanentemente. Por isso, integram o processo de veículos gráficos de interesse permanente, característicos da área da Editoração. (...) É interessante observar que, para o público externo, as empresas usam um volume maior de veículos não-jornalísticos: relatórios, balanços, folhetos, *folders*, manuais” (REGO, 1986, p. 129).

Esta constatação se faz ainda mais clara quando analisamos as atividades de produção do relatório e identificamos suas semelhanças com o trabalho do editor. Segundo o site educativo.com (EDUCATIVO.COM, 2006), o profissional de produção editorial “seleciona o título, define a forma e o conteúdo, além da fiscalização da qualidade do produto que está em desenvolvimento”. Sob esse aspecto, o papel que cabe ao produtor editorial é o de analista de comunicação, ou seja, o coordenador do relatório, o que nem sempre ocorre na prática, já que as duas entrevistadas com essa função são formadas em jornalismo.

Esta afirmação não é nenhuma surpresa se considerarmos que em 1986 Gaudêncio Torquato já considerava a editoração como uma atividade da comunicação empresarial.

“Podemos dizer que a comunicação empresarial abrange, atualmente, o espectro de atividades de Imprensa, Relações Públicas (Empresariais e Governamentais), Propaganda (Mercadológica e Institucional), Editoração, Identidade Visual e programas relacionados à captação, armazenamento, manipulação e disseminação de informações. (...) Por muito tempo a comunicação empresarial esteve limitada ao desenvolvimento de tarefas específicas, seja de Relações Públicas, seja de Imprensa ou Publicidade. Hoje seu escopo sistêmico se concretiza pela somatória de atividades, não devendo, portanto, ser confundida como sinônimo de Relações Públicas, porque esta constitui apenas uma das áreas de comunicação a serviço da organização” (REGO, 1986, p. 67).

Apesar da diferença na terminologia, é seguro afirmar que a editoração citada por Gaudêncio é a mesma produção editorial de que trata este trabalho, já que, como professor da Universidade de São Paulo, nada mais natural que se refira à atividade em questão pelo nome da habilitação do curso de comunicação social ministrada nessa reconhecida universidade. No entanto, há profissionais no mercado que destacam a atividade de produção editorial como uma das mais importantes na confecção da publicação em questão. “Quando a gente diz acreditar que o relatório seja essa peça única, é que o trabalho dele de produção editorial é muito complexo. Porque você envolve *any* departamentos dentro da empresa para ter essa informação” (ANDRADE, 2006).

Sendo assim, além de coordenar a produção de uma publicação complexa, tanto ao editor quanto ao analista de comunicação cabe a delicada tarefa de travar contato com autores e, no caso das empresas, donos da informação. Na editora, o autor é apenas um, regido por um contrato que privilegia suas escolhas, pois é o dono do texto. Nas organizações são muitos os aprovadores, regidos por uma relação profissional, que dá crédito ao comunicólogo, e, ao mesmo tempo, hierárquica, que faz com que algumas vontades do aprovador prevaleçam. Com a terceirização, esse se tornou um dos principais papéis do editor na companhia: fazer

“a interface com o teu cliente interno. No relatório anual você tem 5 interfaces: relações com investidores para a parte financeira, meio ambiente, que é uma coisa que sempre entra na parte de responsabilidade social, Fundação Vale do Rio Doce, na parte dos projetos sociais, a controladoria, que é a parte de demonstrações contábeis e o RH [Recursos Humanos] que tem toda a política de recursos humanos da empresa. Hoje quem faz com uma agência faz a interface com as áreas internas e mais a diretoria executiva” (MATTOS, 2006).

Com relação ao texto, teoria e prática coincidem. O responsável pela elaboração do mesmo é sempre chamado de jornalista ou redator pelos profissionais do mercado. Segundo o mesmo Torquato, um estudioso da comunicação empresarial, entre as atividades e tarefas da área do jornalismo está a “preparação de textos para os relatórios anuais da organização,

destinados aos acionistas, entidades governamentais, empresariais e financeiras” (REGO, 1986, p. 90).

Se a redação do texto do relatório é um trabalho assumidamente jornalístico, a sua organização deve ficar a cargo do produtor editorial, afinal é um trabalho da “... subárea de Editoração, que se preocupa em organizar o material, dispô-lo em seqüência, agrupando as unidades informativas, compilando partes e afastando outras, enfim, formando um corpo unitário para ser divulgado” (REGO, 1986, p. 96).

Atividades como tradução e revisão são próprias dos profissionais de letras e de produção editorial, uma vez que muitos dos editores não se contentam em gerenciar as atividades e optam por aprofundar-se em uma específica. Afinal, ao concluir a graduação, “esses profissionais devem ser capazes de fazer uso correto do idioma nacional e das estruturas de linguagem adequadas aos veículos em que atuar” (ECO, 2006). O mesmo ocorre com a diagramação que “não é uma atividade limitada a uma profissão específica” (WIKIPÉDIA, 2006).

O trabalho editorial está em selecionar os elementos e ajustá-los da forma que dê o maior índice de leitura possível, sendo considerada como leitura tanto a tradicional, que compreende texto composto de parágrafos, até a de cinco minutos, em que o leitor passa apenas os olhos sobre as figuras. Em se tratando de um público tão estratégico quanto o do relatório anual, toda e qualquer oportunidade de comunicação deve ser explorada ao máximo, por isso “a importância da Editoração na preparação dos relatórios anuais da organização, que servem aos altos objetivos estratégicos” (REGO, 1986, p. 96).

Por último, está a interface da agência com a empresa, o planejamento / atendimento. Além das mesmas habilidades de comunicação interpessoal empregadas no relacionamento com o autor e necessárias para a relação com o cliente, editor usa seus conhecimentos para, a partir do texto entregue pelo redator, estabelecer quais informações serão trabalhadas graficamente e quais seguirão em forma de texto com a finalidade de orientar o diagramador. “A questão editorial trabalha olhos de texto, ser iconográfico, ter imagens que

falem pelo conteúdo... É o trabalho editorial da agência que é muito pesado”
(ANDRADE, 2006).

Considerações finais

Após uma contextualização do tema relatório anual, em que são estudados sua evolução no Brasil, seu público alvo, suas respectivas demandas de informação e o conteúdo que o relatório apresenta, chega-se a conclusão de que a publicação sofre profundas alterações em função de uma mudança em seu público alvo. Em função da ampliação desse público, o relatório anual torna-se uma publicação mais complexa e com objetivos que vão muito além da simples prestação de contas.

Para alcançar esses objetivos, os profissionais envolvidos na produção dessa publicação devem organizar o conteúdo e lançar mão de artifícios que valorizem e transmitam as mensagens estratégicas para a empresa. São revistos todos os aspectos que envolvem a confecção do relatório, desde a definição do tema à impressão, com base em bibliografia, em entrevistas com profissionais relacionados à atividade e nos critérios de premiação do prêmio Abrasca.

Espera-se que com este trabalho, o relatório anual passe a ser um tema abordado em escolas de comunicação que ofereçam habilitação em produção editorial, em especial a ECO.

Referências

ABRASCA. Disponível em: <http://www.abrasca.org.br/premios/>. Acesso em: 22 de novembro de 2006.

ANDRADE, Camilla Cusatis. Diretora de planejamento estratégico da agência *The media group*, responsável por parte da agência pela produção do relatório da Companhia Vale do Rio Doce 2005, já produziu mais de 50 relatórios. Entrevista concedida em 10 de novembro de 2006.

ARAÚJO, Emanuel. **A construção do livro**: princípios da técnica de editoração. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; Brasília: INL – Instituto Nacional do Livro, 1986. 676 p.

BRUM, Analisa de Medeiros de. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000. 160 p.

BRUM, Juliana de. A hipótese do *agenda setting*: estudos e perspectivas. **Razón y Palabra**, Proyecto Internet del Tecnológico de Monterrey, n. 35, outubro/novembro 2003. Disponível em: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n35/jbrum.html>. Acesso em: 13 de outubro de 2006.

CVRD. **Relatório anual 2005**: o nosso negócio é estar presente na sua vida. Rio de Janeiro: Companhia Vale do Rio Doce, 2006.

ECO. Disponível em: <http://www.eco.ufrj.br/portal/academic/producao/producao.html>. Acesso em: 22 de novembro de 2006.

EDUCATIVO.COM. Disponível em: <http://educaterra.terra.com.br/educacao/profissoes/2000/09/27/017.htm>. Acesso em: 22 de novembro de 2006.

EXAME. **Guia exame melhores e maiores 2006**. Disponível em: <http://app.exame.abril.com.br/servicos/melhoresemaiores/>. Acesso em: 2 de novembro de 2006. (Conteúdo exclusivo para assinantes Exame e UOL)

FOLHA ONLINE. **Entenda o caso Enron**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u416.shtml>. Acesso em 21 de novembro de 2006.

GOLDSCHMIDT, Andrea. Análise de SWOT na captação de recursos: avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. **Integração**, Centro de Estudos do Terceiro Setor – Fundação Getúlio Vargas, n. 27, junho 2003. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/06/financiadores.htm>. Acesso em: 14 de outubro de 2006.

GRABOIS, Ana Paula. Procura por ações da Vale é grande e deverá ter rateio para FGTS. **Folha Online**. 15 de março de 2002. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u43612.shtml>. Acesso em: 4 de novembro de 2006.

HERRING, Jerry. **Annual report design**: a guide to the annual report process for graphic designers and corporate communicators (hardcover). New York : Watson-Guptill, 1990. 160 p.

IPIRANGA. **Relatório anual 2005**: Ipiranga e você. São Paulo: Ipiranga, 2006. 72 p.

LAURETTI, Lélío. **Relatório anual**: veículo por excelência da comunicação institucional. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 152 p.

MATTOS, Marize. Analista de comunicação empresarial da Companhia Vale do Rio Doce, responsável pela produção dos relatórios anuais da empresa, de 1995 até 2004. Entrevista concedida em 14 de novembro de 2006.

MESQUITA, Letícia Nassar Matos. **Uma diagramação sedutora: a construção da identidade gráfica da revista Nova**. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/17525/1/R1073-1.pdf>. Acesso em 19 de novembro de 2006.

OLIVEIRA, Ana Lúcia. Analista de comunicação empresarial da Companhia Vale do Rio Doce, responsável pela produção do relatório anual 2005 da empresa. Entrevista concedida em 17 de novembro de 2006.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 2, janeiro/julho 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100002. Acesso em: 20 de setembro de 2006.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. (Novas buscas em comunicação; v. 11).

RUDGE, Luiz Fernando (Org.). **Dicionário de finanças**. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/Investidor/DicionarioFinan/dicionario.htm>. Acesso em: 19 de setembro de 2006.

TELEFÓNICA, **Informe de responsabilidade corporativa do Grupo Telefónica no Brasil (1998-2004)**. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/informe2004/index.htm>. Acesso em: 02 de novembro de 2006.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Diagrama%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 19 de novembro de 2006.

WINTER, Elmer. **A Complete Guide to Preparing a Corporate Annual Report**. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold Company, 1985. 416 p.